
BACHELORARBEIT

Herr
Jasper Eick

Teamentwicklung – Bestandteil des Employer Branding Prozesses

Was erwarten Großunternehmen von
Teambuilding-Maßnahmen, aktuell und
zukünftig?

BACHELORARBEIT

Teamentwicklung – Bestandteil des Employer Branding Prozesses

Was erwarten Großunternehmen von
Teambuilding-Maßnahmen, aktuell und
zukünftig?

Autor:
Herr Jasper Eick

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Bibliografische Angaben

Eick, Jasper:

Teamentwicklung - Bestandteil des Employer Branding Prozesses

Was erwarten Großunternehmen von Teambuilding-Maßnahmen, aktuell und zukünftig?

74 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Employer Branding ist der Prozess den ein Unternehmen durchführt um sich als Marke am Arbeitsmarkt zu positionieren. Personalentwicklung und Teamentwicklung begleiten diesen Prozess und setzen beispielsweise teambildende Maßnahmen ein. Diese Arbeit setzt sich speziell mit den Erwartungen großer Unternehmen an diese Maßnahmen auseinander. Es wird deutlich wie hoch der Stellenwert von Teamarbeit ist und dass deshalb Teamentwicklung notwendig für eine starke Arbeitgebermarke ist. Methodisch wurde dazu eine gezielte Literaturanalyse und eine Validierung mit Hilfe eines Experteninterviews durchgeführt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	9
2 Definition grundlegender Begrifflichkeiten	12
2.1 Markt und Marke.....	12
2.2 Arbeitgebermarke – Employer Brand	14
2.3 Team – Teamarbeit – Teambuilding.....	15
3 Der Employer Branding Prozess	19
3.1 Employer Branding als Bestandteil des Unternehmensimage	20
3.1.1 Personalmanagement – Human Ressource Management	21
3.1.2 Personalentwicklung	23
3.2 Strategisches Employer Branding	24
3.2.1 Positionierung einer Employer Brand.....	26
3.2.2 Vermarktung der Employer Brand - Personalmarketing.....	29
3.2.3 Personalerhaltung und Personalentwicklung	33
3.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung	34
4 Teamentwicklung – Bestandteil der Personalentwicklung.....	37
4.1 Personalentwicklung.....	38
4.1.1 Trainings - Qualifikationsvermittlung	40
4.1.2 Coaching	42
4.1.3 Mentoring und Supervision.....	42
4.2 Teamentwicklung.....	44
4.2.1 Entwicklungsschritte für Gruppen nach Tuckman	44
4.2.2 Aktueller, wissenschaftlicher Stand von Teamentwicklung	46
4.3 Teamentwicklung in Großunternehmen	51
4.4 Praxisbeispiel – Großunternehmen aus der Logistikbranche	53
5 Fazit.....	63
Literaturverzeichnis.....	IX

Anlagen.....	XVI
Eigenständigkeitserklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

USP	Unique Selling Proposition
EVP	Employee Value Proposition
HRM	Human Ressource Management
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
TE	Teamentwicklung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalmanagement.....	22
Abbildung 2: Aufbau einer Employer Brand.....	25
Abbildung 3: Strategisches Dreieck zur Markenpositionierung	27
Abbildung 4: Informationsmedien für Arbeitssuchende	32
Abbildung 5: Bereiche der Personalentwicklung	38
Abbildung 6: Personalentwicklung.....	39
Abbildung 7: Phasen der Teamentwicklung	48
Abbildung 8: Teamentwicklung als Prozess	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalmarketing-Instrumente	32
Tabelle 2: Maßnahmen und Vorteile von Training-on-the-job bzw. Training-off-the-job	41
Tabelle 3: Einstufung von KMUs	52

1 Einleitung

„Das Einzige, was nicht kopierbar ist, sind die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und die Beziehungen der Mitarbeiter zu ihren Kunden!“

Klaus Kobjoll

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit genau diesem Fakt, mit dem wohl größtem Kapital eines Unternehmens: seinen Mitarbeitern.

Unternehmen stehen heutzutage vor einer relativ neuen Aufgabe, die die Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzfähigkeit maßgeblich beeinflussen. In Deutschland ist die Finanz- und damit verbundene Wirtschaftskrise von 2008 weitgehend überwunden, Unternehmen verzeichnen großes Wachstum und die Anzahl der Beschäftigten ist mit über 29 Millionen¹ so hoch wie nie. Der Begriff „War of Talents“, bereits 1997 von *Steven Hankin* von McKinsey & Company geprägt, gewinnt zunehmend an Bedeutung und beschreibt treffend den aktuellen Zustand am deutschen Arbeitsmarkt. Unternehmen müssen mittlerweile aggressiv um neue Mitarbeiter, vor allem Fachkräfte, kämpfen und viel investieren um die eigenen zu halten. Die Fachpresse spricht schon seit einiger Zeit von der Aufschwungsbremse Fachkräftemangel und eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum beweist, dass der akute Mangel gravierende Folgen hat: Die deutsche Wirtschaft erlitt 2012 auf Grund von 92.000 unbesetzter Ingenieursstellen einen Wertschöpfungsverlust von acht Milliarden Euro.² Auch in vielen anderen Branchen, von Automobilbranche bis Pflege, beklagen sich Unternehmen und Verbände über die fehlende Arbeitskraft. Die Gründe für diesen Mangel sind breit gefächert, von demografischen Faktoren, über internationale Konkurrenzen bis hin zu Verschiebungen in Berufsbildern. Klar ist, dass

¹ Vgl. http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statischer-Content/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt.html am 7.06.2013

² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-871471.html> am 7.07.2013

der demografische Wandel einen besonders hohen Anteil an der momentanen Situation hat. Es wäre aber eine unerlaubte Vereinfachung aus diesem Faktor alles erklären zu wollen. Diese Arbeit wird sich auch nicht mit der Frage der Gründe und Ursachen beschäftigen. Sie wird vielmehr aktuelle Maßnahmen und Strategien erläutern, die Unternehmen anwenden können um der gesamten Problematik entgegen zu wirken.

Sucht man bei Google den Begriff „Employer Branding“ so erhält man mehr als 32 Millionen Ergebnisse – vor gut zehn Jahren erhielt man laut DEBA noch circa 300 Ergebnisse. Diese Zahlen verdeutlichen die rasante Entwicklung einer neuen Strategie um Mitarbeiter zu finden, einzustellen und halten. An der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) kann man sich nun schon mit Universitätskursen zum Employer Brand Manager/in ausbilden lassen, oder sich als Unternehmen ganzheitliche Employer Branding Strategien entwickeln lassen. Der Trend aus Amerika ist in Deutschland angekommen. Um das Hauptthema dieser Arbeit – Teambuilding – einordnen zu können, wird nach der Definition wichtiger Begrifflichkeiten zunächst der aktuelle, wissenschaftliche Stand des Konstrukts „Employer Branding“ analysiert. Der gesamte Prozess wird in seiner Komplexität nicht vollständig erfasst werden können, einen für die folgende Thematik ausreichenden Überblick wird dem Leser jedoch ermöglicht.

Der Hauptteil der Arbeit wird sich überwiegend mit der Frage beschäftigen welchen Stellenwert Teamarbeit und die damit verbundene Teambildung in Großunternehmen bereits einnimmt und nach ihrer eigenen Auffassung in Zukunft erhalten sollte. Zum besseren Verständnis werden auch in diesem Abschnitt zunächst Wissenschaft und Forschung analysiert und erläutert. Personalmanagement wird zusehend zu einer, wenn nicht der wichtigsten Führungsaufgabe in wirtschaftlichen Unternehmen. Die Mitarbeiter sind das Kapital. Angestellte und Führungskräfte stehen vor neuen komplexen Aufgaben und Herausforderungen. Diese Arbeit wird sich mit diesen Herausforderungen beschäftigen und die wichtigsten aufzeigen. Personal darf und wird dabei nicht allein gelassen, es muss auf diese Aufgaben vorbereitet und in deren Bewältigung geschult und begleitet werden. Durch Personalentwicklung und Teamentwicklung sollen Prozesse optimiert und gleichzeitig individuell auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse des Einzelnen eingegangen werden. Weiterbildung und Fortbildung der Mitarbeiter durch verschiedene Trainings oder Workshops dienen zum Wissenstransfer von wertvollem Fachwissen. Gerade große Unternehmen besitzen großes Kapital durch das enorme Fachwissen ihrer eigenen Mitarbeiter und

müssen daher alles dafür tun, diese nicht zu verlieren und so deren fach- und firmenspezifische Kompetenz an neue leistungsfähige Angestellte und Führungskräfte weitergeben zu können. Da diese Aufgabe speziell für Großunternehmen sehr fordernd ist, liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf den Erwartungen und Zielen an Personalentwicklung und Teamentwicklung in Großunternehmen. Methodisch werden diese Fragestellungen durch eine intensive Literaturrecherche und ein exemplarisches Praxisbeispiel bearbeitet. Das Praxisbeispiel zeigt Abläufe, Maßnahmen und Erwartungen der Personalentwicklung eines börsendotierten Logistikunternehmens auf. Ein eigens durchgeführtes Experteninterview mit einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung gibt Aufschlüsse über die Aufgaben von Personalmanagement sowie den Stellenwert von Teamarbeit und über beliebte Teambuilding-Maßnahmen des Konzerns. Meinungen von weiteren Experten aus Wissenschaft und Presse ergänzen die Analyse des Interviews.

Abschließend werden Inhalte und Ergebnisse der Arbeit in einem Fazit kritisch betrachtet und gewürdigt.

2 Definition grundlegender Begrifflichkeiten

Um den Employer Branding Prozess, mit speziellem Blick auf Maßnahmen, die die Teambildung fördern sollen, analysieren zu können, ist es notwendig einige Begrifflichkeiten zu definieren. Sowohl die Arbeitgebermarke, der Markenbegriff an sich, als auch Begriffe wie Team und Teambuilding wurden bereits mehrfach definiert und analysiert. Folgend werden diese Begrifflichkeiten in Bezug zu einander sowie zu Großunternehmen analysiert.

2.1 Markt und Marke

Der Employer Branding Prozess zielt darauf ab eine Arbeitgebermarke zu bilden, also ein Unternehmen zu einer Marke zu machen. „Der wahre Zweck eines Unternehmens [ist] die langfristige Steigerung des oder der Markenwerte und keineswegs der Gewinn[...]“³. Um diese Aussage von Leopold Springinsfeld beurteilen zu können, ist es zunächst notwendig den Begriff Marke zu definieren.

Der Markenbegriff taucht verstärkt im Zuge der globalen Verbreitung der Marktwirtschaft auf. Die Wechselbeziehung zwischen Angebot und Nachfrage bestimmen fortan das Wirtschaften und gesamte Handeln eines jeden Unternehmens. In einer Marktwirtschaft entscheidet jedes Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sowie in Hinblick auf die Nachfrage der Verbraucher und das Angebot der Wettbewerber, welche Güter und Leistungen es zu welcher Qualität, Menge und Preis anbietet. Der Markt selbst ist folglich der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen und den Preis ermitteln.

„Einen Markt bilden in Raum und Zeit natürliche und juristische Personen (Marktsubjekte), die als Anbieter bzw. Nachfrager bestimmter

³ Springinsfeld 2007: 31

Marktobjekte miteinander in Beziehung treten. Mit dem sich daraus möglicherweise ergebenden Abschluss eines gegenseitigen Vertrags über Leistung und Gegenleistung (Menge und Art der Marktobjekte bzw. Währungseinheiten) werden sie zu Absetzern bzw. Beschaffern, sofern sie diesen Vertrag realisieren.“⁴

Die Marktobjekte, das Marktvolumen oder die Branche spielen in der weiteren Bearbeitung der Thematik keine Rolle. Vielmehr gilt es das Verhalten aller Marktsubjekte und deren Auswirkungen zu betrachten. Neben Anbieter und Nachfrager gibt es nämlich noch einige andere Marktbeteiligte. Ob Markthelfer, Marktberater oder Meinungsbildner und Meinungsführer, eine gesamte, meist anonyme Masse beeinflusst den Markt und somit auch alle Beteiligten. Um sich als Unternehmen vom Wettbewerb abzusetzen und möglichst viele Marktbeteiligte anzusprechen ist die Bildung einer starken Marke also unabdingbar.

„Die Marke ist ausschließlich ein Erzeugnis der Massenseele.“⁵ Eine Aussage des Begründers der Markentechnik *Hans Domizlaff*, die verdeutlicht, dass die Bildung einer Marke ein weitgreifender Prozess ist, der den Bedürfnissen einer breiten Masse entspringt. In seinem Buch beschreibt *Domizlaff* die Bildung einer Markenware anhand von 22 Grundgesetzen.

„Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher. Der Ausgangspunkt ist die markentechnische Erfindung, die auch, wie jede technische Erfindung, nur auf einer Besonderheit beruhen kann. Es handelt sich dabei – mehr oder weniger ergänzt durch materielle Vervollkommnungen – um eine erhöhte psychologische Zweckerfüllung.“⁶

Zwar beschreibt hier *Domizlaff* die Technik eine Ware zu einer Marke zu machen, im Hinblick auf ein Unternehmen ist jedoch eine Monopolstellung in der Psyche der Arbeitnehmer, das Empfinden in einem besonderem Unternehmen zu arbeiten, letztendlich dasselbe Ziel des Employer Branding Prozesses.

⁴ Meyer 1986: 90 f.

⁵ Domizlaff 1982: 205

⁶ ebd.: 68

Eine allgemein gültige und aktuelle Definition des Markenbegriffs zu finden oder festzulegen ist nicht möglich, da die Forschung mittlerweile unterschiedlichste Begriffe und Auffassungen entwickelt hat. Zu einem verhaltenswissenschaftlich und wirkungsorientiertem Verständnis gewandelt⁷, kann heutzutage der Markenbegriff bzw. die Kennzeichen einer Marke nicht mehr rein physisch beschrieben werden.

Eine Marke ist ferner „[...] ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündel, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppe nachhaltig differenziert.“⁸

Diese Definition liegt dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung zu Grunde. Eine Marke setzt sich demnach aus Identität und Image zusammen. Die Identität, also das Selbstbild eines Unternehmens sollte optimaler Weise mit dem Image, also dem Fremdbild des Unternehmens übereinstimmen.⁹

2.2 Arbeitgebermarke – Employer Brand

„Die Erwartung von Unternehmen in Bezug auf Mitarbeiter lässt sich vereinfacht darstellen als der Wunsch, jederzeit den richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort zu haben.“¹⁰ Ein Unternehmen stellt sich in der Bildung einer eigenen Employer Brand, das Ziel den zitierten Zustand zu erreichen. Eine möglichst hohe Attraktivität für zukünftige und aktuelle Mitarbeiter soll erreicht werden.

Die Arbeitgebermarke, übersetzt als Employer Brand, ist „[...] das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu

⁷ Vgl. Meffert, Burmann 2002: 18 ff

⁸ Burmann et al. 2005: 3

⁹ Vgl. Meffert 2003: 16

¹⁰ Schumacher, Geschwill 2009: 28

werden“¹¹ und gleichzeitig das Ergebnis des Employer Branding Prozesses, also der Strategie zum Aufbau einer Employer Brand. Letztendlich werden die Unternehmen zu einer Marke am Arbeitsmarkt, die sich von Konkurrenten differenzieren können und funktionale und emotionale Vorteile für die anzusprechende Personengruppe bieten.¹² Gelingt der Aufbau einer positiven Employer Brand, gewinnt das Unternehmen zusehends im Kampf um wertvolle Arbeitnehmer und muss weniger Energie und Geld in die Rekrutierung neuer Mitarbeiter investieren. Welche Strategien und Maßnahmen nötig sind um eine Employer Brand aufzubauen werden im folgenden Kapitel – Der Employer Branding Prozess – erläutert.

2.3 Team – Teamarbeit – Teambuilding

Den Begriff „Team“ einheitlich zu definieren ist nahezu unmöglich, da er außerordentlich vielschichtig und in unterschiedlichsten Themengebieten verwendet wird. Betrachtet man den Begriff jedoch im Themenschwerpunkt Personal und Unternehmensführung

„[...] ist ein Team eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen, geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert.“¹³

Folglich sei die Arbeit in einem Team die kooperative, zielorientierte Arbeit von mindestens 2 bis ca. 8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln¹⁴. Ob ein Team aus einer bestimmten und begrenzten Anzahl von Mit-

¹¹ ebd.: 39

¹² Vgl. Mallett 2004

¹³ Haug 2009: 15

¹⁴ Vgl. Gellert, Nowak 2007: 23

gliedern bestehen muss wird und kann wissenschaftlich nicht festgelegt werden. Dass die Leistungsfähigkeit eines Teams auch von der Gruppengröße abhängt, gilt hingegen als sicher. In Unternehmen finden sich vor allem in den Bereichen Projekt- und Krisenmanagement Teams zusammen, die in unterschiedlichen hierarchischen Zusammensetzungen arbeiten und geleitet werden. Betrachtet man den Teambegriff in seiner Entwicklung wurde er oftmals mit der Arbeitsgruppe oder gar Gruppe gleichgesetzt. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die in irgendeiner Weise als Gruppe zusammenarbeiten, bilden demnach schon ein Team.¹⁵ Stellt man jedoch die bestimmten Charakteristika einer Gruppe denen eines Teams gegenüber, wird klar, dass nicht jede Arbeitsgruppe ein Team ist, jedes Team ist hingegen eine Arbeitsgruppe. Laut *Haug* unterscheiden sich Team und Gruppe in Zusammensetzung, Führung und Organisation. Ein Team besteht aus Mitgliedern, die sich durch verschiedene Fähigkeiten und Fachwissen ergänzen, die Führung und Entscheidungsfindung wird meist von allen oder mehreren Mitgliedern getragen und auch die Organisation und Struktur sind sehr variabel und eher vom Team selbstständig erarbeitet oder festgelegt. Eine Gruppe hingegen wird meist von einer Gruppenleitung geführt, jedes Mitglied hat feste Fach- und Aufgabenbereiche und erledigt seine bestimmten Aufgaben nach eher fest strukturierten Regeln und Abläufen.¹⁶

Aus welchen Gründen Unternehmen verstärkt auf die Bildung von Teams setzen, wird noch in den folgenden Kapiteln verdeutlicht. Klar ist jedoch dass Teamarbeit neben unternehmerischen Zielen auch soziale Ziele hat.

Teams werden heutzutage gebildet „[...] zum einen um den Mitarbeitern durch Gemeinschaft eine besondere Eigenständigkeit und erhöhte Arbeitsfreude bzw. Motivation zu verschaffen. [...] Zum anderen [...] um Situationen erhöhter Unsicherheit aufzufangen und komplexe Fragestellungen durch eine möglichst direkte Zusammenarbeit verschiedener Personen effizient zu bearbeiten.“¹⁷

¹⁵ Vgl. Gellert, Nowak 2007: 24

¹⁶ Haug 2009: 17 f.

¹⁷ von der Oelsnitz, Busch 2012: 61

Des Weiteren versprechen sich Unternehmen von guter Teamarbeit, neben besserer Arbeits- und Entscheidungsqualität und effizienter Abstimmung, auch innovativere Leistungen und Entlastungen der Führungsstellen.¹⁸

Bevor ein Team gebildet werden kann müssen also bestimmte Rahmenbedingungen festgelegt werden.

*Das Unternehmen sollte eine Vision oder zumindest in die Zukunft gerichtete Ziele haben, und diese auch formulieren und kommunizieren können. Ohne eindeutig zu klären, was denn mit der Einführung von Teamarbeit erreicht werden soll, was von einer Gruppe konkret erwartet wird, und warum Teamwork der bessere Weg sein soll, entsteht keine irgendwie geordnete Gruppendynamik. Das gemeinsame Wollen und das klare Verständnis von Teamarbeit bilden den Nährboden für Effizienz und Effektivität in Gruppen.*¹⁹

Ein bestimmtes Projekt oder Problem als übergeordnetes Ziel - Gruppengröße und eventuelle Hierarchie - die Zusammensetzung nach verschiedenen Fähigkeiten und Wissen - optimaler Weise eine gute Abstimmung der individuellen Persönlichkeiten - sind weitere Bedingungen und Voraussetzungen zur Bildung eines Teams. Um ein definiertes Ziel oder Ergebnis zu erreichen gilt es Regeln festzulegen und diese schon bei der Teambildung zu beachten. Letztendlich ist festzustellen, dass „durch die Konzentration auf Leistung und Teamgrundregeln – im Gegensatz zu dem Versuch „ein Team zu werden“ – es den meisten kleinen Gruppen gelingt, genau die Ergebnisse zu erzielen, die Teamverhalten sowohl erfordern als auch erzeugen.“²⁰ Betrachtet man also diese Aussage, sollte ein Team, nach der Zusammensetzung, bestenfalls Teamverhalten und Teambildung eigenständig, durch Leistung, Regeln und ein gemeinsames Ziel, selbst erreichen. Der Begriff „Teambuilding“ taucht genau bei diesem Punkt immer häufiger auf. Übernommen aus dem Englischen, wird „Teambuilding“ mittlerweile verwendet, um die Bildung eines Teams und die Teamentwicklung durch die Optimierung der Teamarbeit, zu beschreiben. Für die Notwendigkeit von Tea-

¹⁸ Vgl. von der Oelsnitz, Busch 2012: 62

¹⁹ Vgl. Brechtel, Uhlenbrock 2003: 593

²⁰ Katzenbach, Smith 2003: 27

mentwicklung und die Durchführung verschiedener Teambuilding-Maßnahmen gibt es mehrere Anlässe. Es können regelmäßig ein (Projekt-)Start oder Neubeginn der Teamarbeit sein, Krisensituationen im Unternehmen oder im Team selbst, oder veränderte Ziele oder Rahmenbedingungen können ebenso Anlass zur Teamentwicklung geben.²¹

Welche genauen Maßnahmen aktuell und zukünftig für Unternehmen zur Verfügung stehen und angewendet werden und welche Erfolge und Vorteile sich davon erhofft werden, wird in Kapitel vier näher erläutert.

²¹ Gellert, Nowak 2007: 144 ff.

3 Der Employer Branding Prozess

Das folgende Kapitel beschreibt Inhalt und Ablauf des Prozesses, den ein Unternehmen entwickelt und strategisch umsetzt, um eine Employer Brand aufzubauen. Erfolgreiches Employer Branding ist nicht ein vorübergehendes Projekt, sondern ein intelligent geführter und umgesetzter, ständiger strategischer Prozess eines Unternehmens. Besonders größere Unternehmen sind in diesem Prozess gefordert, denn sie müssen darauf achten, dass sich Personalmarketing und das Erscheinungsbild des Unternehmens einheitlich in der Kommunikation der Marke niederschlägt. Je klarer eine Marke kommuniziert, desto attraktiver ist sie für potenzielle und bestehende Mitarbeiter.

Zunächst werden jedoch einige Gründe und Ursachen, die die Entwicklung von Employer Branding vorangetrieben haben, erörtert.

Warum wird Employer Branding und Personalmarketing immer wichtiger?

Fachkräftemangel. Krieg um Talente. Schlagwörter die mittlerweile in aller Munde sind. Es ist bereits abzusehen, dass der aktuelle Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und Fachkräften zunehmend steigen wird und zu einem echten Problem für die Wissensgesellschaft und Produktion wird. Vor allem in Deutschland, aber auch in vielen anderen westlichen Ländern, hat der demographische Wandel und die niedrige Geburtenrate einen großen Anteil an dieser Entwicklung. Weitere Gründe sind zum Beispiel der Wunsch junger Menschen nach Flexibilität und die Ablehnung langer und enger Arbeitsverhältnisse, die unterschiedlich hohe Weiterbildungsbereitschaft bei gleichzeitig rasant und stetig veränderten Anforderungen, sowie die eingeschränkte Bereitschaft den Wohnort zu wechseln.²² Die Gründe für die zahlreichen nicht besetzten Stellen in deutschen Unternehmen wird zusehends kontrovers diskutiert. Viele Quellen, darunter der SPIEGEL, lassen vermuten, dass die sinkende Geburtenrate und hohe Auswanderungszahl in Deutschland komplett durch Zuwanderung aufgefangen würde. Weiter heißt es, dass das Arbeitskräfteangebot nahe des Allzeithochs sei.²³ Der Artikel und auch weitere Forschungen

²² Vgl. Knoblauch, Kurz 2013: 21 f.

²³ Möller 2012

besagen, dass die Ursachen viel länger zurückliegen. Der Mangel an einstellungsfähigen Ingenieuren hängt zum Beispiel auch mit einer Rezession in den 90er Jahren zusammen, in deren Folge die Studienabschlüsse aufgrund mangelnder Perspektiven stark gesunken waren. Auch in anderen Branchen ist eine solche Ursache zu finden. Des Weiteren hat auch der globale Wettbewerb zur Folge, dass immer mehr, vor allem große Unternehmen, im Kampf um neue Mitarbeiter gegen weltweite Konkurrenz antreten müssen. Diese und weitere Ursachen bedingen also aktuelle und zukünftig Personalentscheidungen und –strategien von Unternehmen und beeinflussen schon jetzt oftmals die gesamte Unternehmensführung.

Human Resources sind als wichtigstes Kapital erkannt.

3.1 Employer Branding als Bestandteil des Unternehmensimage

Um den Employer Branding Prozess sinnvoll einordnen zu können, ist es notwendig diesen in den richtigen Kontext einzuordnen. Ein Unternehmen baut heutzutage gezielt ein sogenanntes Unternehmensimage auf. Wie schon in Kapitel 2.1 beschrieben ist das Image eines Unternehmens Bestandteil der eigenen Marke und bildet zusammen mit der Identität das Fremd- und Selbstbild des Unternehmens. Das Image, also das Fremdbild, prägt die Wahrnehmung der Öffentlichkeit und wird auch von dieser maßgeblich beeinflusst. In der Forschung spricht man mittlerweile von Begriffen wie Corporate Identity und Corporate Image. Die Corporate Identity besteht demnach aus dem Unternehmensverhalten, dem Unternehmenserscheinungsbild und der Unternehmenskommunikation. Dieser sogenannte Identitäts-Mix dient als Medium und Kanal für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber dem sozialen Umfeld.²⁴ Diese Vermittlung der Unternehmenspolitik richtet sich immer an interne und externe Zielgruppen und hat das Unternehmensimage als

²⁴ Birkigt, Stadler 2002: 23

Ergebnis. Durch diese verschiedenen Ziel- und Bezugsgruppen spricht man nicht mehr von einem einzigen Image, sondern mehreren verschiedenen. „Die Vorstellungsbilder bilden sich in der Regel bezugsgruppenspezifisch aus. So haben Kunden eine andere Wahrnehmung vom Unternehmen als Kapitalgeber und Mitarbeiter.“²⁵ In dieser Arbeit wird sich also speziell mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter auseinandergesetzt und die Auswirkungen für ein Unternehmen und dessen Möglichkeiten diese zu beeinflussen, analysiert.

3.1.1 Personalmanagement – Human Ressource Management

Employer Branding wird in einem Unternehmen anteilig von vielen Seiten, spezifisch aber durch die Abteilungen Personal und Marketing durchgeführt.

„Das Personalmanagement umfasst alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben einschließlich der entsprechenden Verwaltungsaufgaben, also alles, was unter personalwirtschaftlichen Aufgaben verstanden wird.“²⁶

Im Englischen spricht man hierbei von dem Human Ressource Management (HRM). Inhaltlich sind die Begriffe nahezu gleichzusetzen. Im Human Resource Management wird dem Personal jedoch eine noch höhere strategische Bedeutung zugemessen als in der Beschreibung von Personalmanagement.²⁷ Im *manager magazin* wird von der hohen Bedeutung der Personalabteilungen in Unternehmen gesprochen. Qualifizierte Führungskräfte zu finden - Top-Leister auf Schlüsselpositionen zu bringen - sich in Zeiten demographischen Wandels als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren - Personalprozesse effizient zu organisieren und kluge Strategien für die Personalarbeit insgesamt zu entwickeln wird als "sehr wichtig" für den Unternehmenserfolg eingeschätzt.²⁸ Dieser Aussage liegt eine umfassende Befragung von 158 Geschäftsführer,

²⁵ Niederhäuser, Rosenberger 2011: 99

²⁶ Nicolai 2009: 1

²⁷ Vgl. Nicolai 2009: 2

²⁸ Vgl. Werle 2013. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,897862,00.html> am 15.05.2013

Vorstandsvorsitzende oder Vorstände zu Grunde. Der Großteil der Befragten geht außerdem davon aus, dass diese Themen in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden. Es wird also deutlich, dass der Employer Branding Prozess viele Bestandteile des Personalmanagements beeinflusst. Eine Personalabteilung ist für die Planung und inhaltlich Ausarbeitung des Prozesses zuständig. Die Durchführung einer bestimmten Employer Branding Kampagne und öffentliche Kommunikation obliegt meist dem Marketing.²⁹

Das Personalmanagement hat mehrere Aufgaben innerhalb eines Unternehmens. Die folgende Abbildung stellt diese grafisch dar.

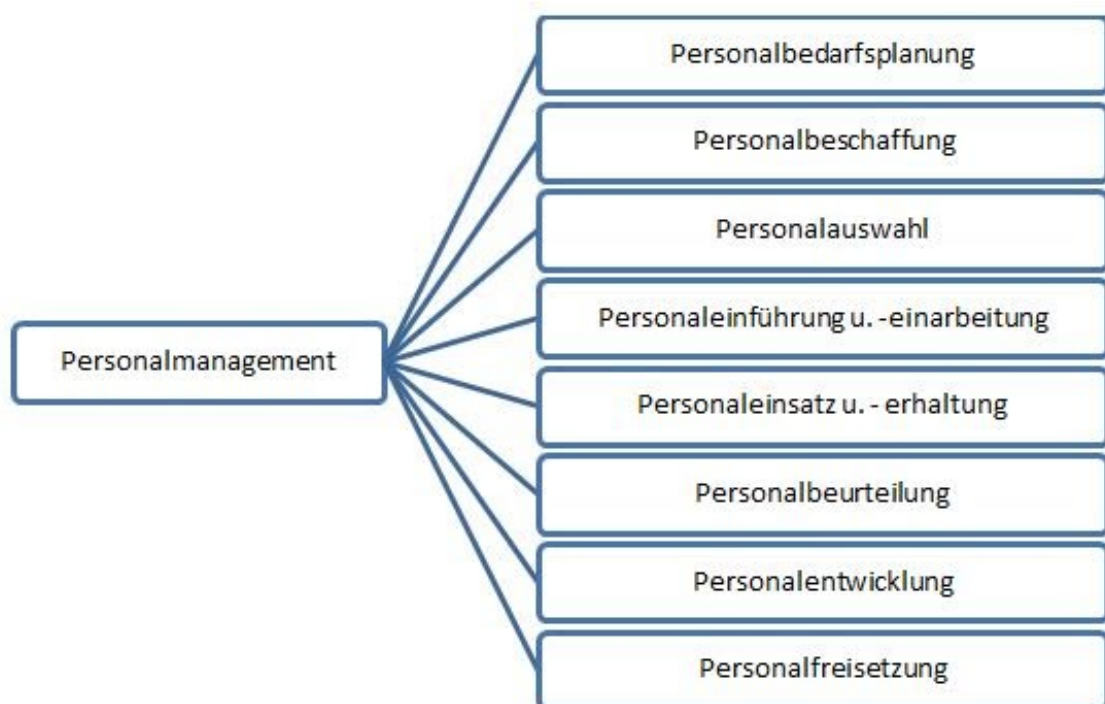


Abbildung 1: Personalmanagement³⁰

Unter der Perspektive von Employer Branding tritt neben die scheinbar abschließende Aufgabe der Personalfreisetzung verstärkt die der Neuplatzierung und des Managements der Kontakte zu den abgegebenen Mitarbeitern: Die

²⁹ Vgl. Trost 2009: S. 24

³⁰ <http://website.erhard-rainer.com/betriebswirtschaftslehre/personalmanagement> am 15.05.2013

Ehemaligen haben großen Einfluss auf den Ruf eines Unternehmens. Nicht zuletzt durch Empfehlungen oder eben Warnungen im Internet.

Der Employer Branding Prozess im engeren Sinne zielt vor allem auf die Optimierung der Personalbeschaffung, -erhaltung und -entwicklung ab. Die Personalbeschaffung dient allgemein zu der Beseitigung der sogenannten personellen Unterdeckung. Durch interne und externe Beschaffungsmaßnahmen, wie Versetzungen, Personal-Leasing und Neueinstellungen soll der Personalbedarf gedeckt werden. Die Personalerhaltung wird durch materielle und immaterielle Anreize erreicht. Den Mitarbeitern soll ein angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen werden. In der Personalentwicklung steht die Verbesserung der Qualifikationen, die fachlichen, sozialen und Methodenkompetenzen der Mitarbeiter, im Vordergrund.³¹ Betrachtet man diese vielschichtigen Aufgaben, die in der Personalabteilung geleistet werden müssen, wird deutlich, dass der Aufbau einer, intern wie extern beliebten, Employer Brand, eine große Herausforderung für jedes Unternehmen ist. Das Personalmanagement und somit auch Employer Branding werden laut Nicolai künftig noch stärker zur betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen und sich vermehrt an der Sicherung langfristiger Unternehmensziele beteiligen müssen.³²

3.1.2 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist der wohl wichtigste Bereich im Personalmanagement und gleichzeitig die Abteilung, in der Employer Branding organisiert und strategisch umgesetzt wird.

„Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der ersten Phase der Kontaktauf-

³¹ Vgl. Nicolai 2009: 5 f.

³² ebd.: 341

*nahme im Rekrutierungsprozess ein und endet erst mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation.*³³

Das vordergründige Ziel der Personalentwicklung ist schließlich die Vermittlung und der Erwerb neuer Qualifikationen. Hierbei gilt es das Sozial- und Arbeitsverhalten, das manuelle und geistige Können, sowie spezifisches und ungebundenes Wissen zu vermitteln. Für ein Unternehmen stehen dabei die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und die Imageverbesserung am Arbeitsmarkt im Vordergrund. Ein Mitarbeiter gewinnt an persönlichen Qualifikationen und Sicherheit und kann durch abwechslungsreichere Tätigkeiten seine individuellen Bedürfnisse befriedigen.³⁴ Inhaltlich verfolgen also die Personalentwicklung und das Employer Branding dieselben Ziele.

3.2 Strategisches Employer Branding

Das strategische Employer Branding ist prinzipiell und methodisch auf die ursprüngliche Markenbildung von Produkt- und Unternehmensmarken aufgebaut. Die bereits in Kapitel 2.1 beschriebene Markentechnik war bis Anfang des laufenden Jahrhunderts die bestimmende, absatzorientierte Unternehmenstechnik um alle Marktteilnehmer an ein Unternehmen und dessen Produkte zu binden. Mittlerweile, durch schon beschriebene Ursachen vorangetrieben, nimmt das Employer Branding in der strategischen Unternehmensführung einen fast gleichgestellten Anteil, wie die Produkt- und Unternehmensmarkenbildung, ein. Ähnlich wie im Produktmarketing arbeitet auch das Employer Branding auf ein bestimmtes Alleinstellungsmerkmal hin. Die sogenannte Unique Selling Proposition (USP) ist der dafür im Produktmarketing schon weit verbreitete Begriff. Bei der Bildung einer Arbeitgebermarke bildet den Kern die Employee Value Proposition (EVP), also das hervorgehobene Merkmal, dass ein Unternehmen

³³ Krämer 2012: 15

³⁴ Vgl. Nicolai 2009: 269 f.

für aktuelle und zukünftige Arbeitnehmer möglichst attraktiv macht.³⁵ Um die EVP möglichst optimal einsetzen zu können, muss ein Unternehmen seine positiven Eigenschaften, angepasst auf die anzusprechende Zielgruppe, hervorheben und definieren. Bevor eine Strategie entwickelt werden kann und die Umsetzung eingeleitet wird, sollte die Zielgruppe genau definiert werden. Außerdem muss eine Analyse des Unternehmensimage (siehe Kapitel 2.1 und 3.1), der Arbeitgeberereigenschaften, bestimmter Zielgruppenpräferenzen und des Wettbewerbes durchgeführt werden.³⁶



Abbildung 2: Aufbau einer Employer Brand³⁷

Bei der Strategie zur Bildung einer Employer Brand ist also eine genaue und umfassende Bestandsaufnahme vieler Unternehmensmerkmale und Unternehmensziele Voraussetzung. Wie die Abbildung verdeutlicht, wird der Aufbau einer Employer Brand auch durch den schon bestehenden Markenwert und die Produkt- und Servicequalität beeinflusst und richtet sich gleichzeitig an potentielle und bestehende Arbeitnehmer.

Nachdem ein Unternehmen alle notwendigen Merkmale und wichtigen Eigenschaften ermittelt oder festlegt und somit die Grundlage für eine Strategie zur

³⁵ Vgl. Trost 2009: 16 ff.

³⁶ ebd.

³⁷ Forster et al. 2008: 281

Bildung einer starken Employer Brand geschaffen hat, muss die Positionierung der Employer Brand bestimmt werden.

3.2.1 Positionierung einer Employer Brand

Die richtige Positionierung einer Marke ist elementare Voraussetzung für eine sinnvolle Markenstrategie. Eine Markenpositionierung zielt allgemein darauf ab, dass die Marke für die Zielgruppe möglichst attraktiv ist und sich gegenüber der Konkurrenz soweit abgrenzt, dass sie konkurrierenden Marken vorgezogen wird.³⁸ Als Grundlage für die Positionierung muss immer eine Ist- bzw. Soll-Analyse durchgeführt werden.

„Die Position einer Marke meint deren Stellung in den Köpfen der Konsumenten. Es geht um den Aufbau spezifischer und bedürfnisrelevanter Gedächtnisinhalte für Marken. Der Aufbau wirksamer Vorstellungsbilder zur Marke ist das Ziel einer Soll-Positionierung. Umgekehrt gibt die Ist-Position von Marken gespeicherte, durch das Marketing oder durch unmittelbare Erfahrungen mit den Marken aufgebaute Gedächtnisinhalte der Konsumenten wieder.“³⁹

Diese Definition beschreibt zwar den Zustand bei einer Produkt- oder Dienstleistungsmarke, gilt aber genauso bei einer Arbeitgebermarke.

³⁸ Vgl. Esch 2012: 157

³⁹ Esch 2012: 158

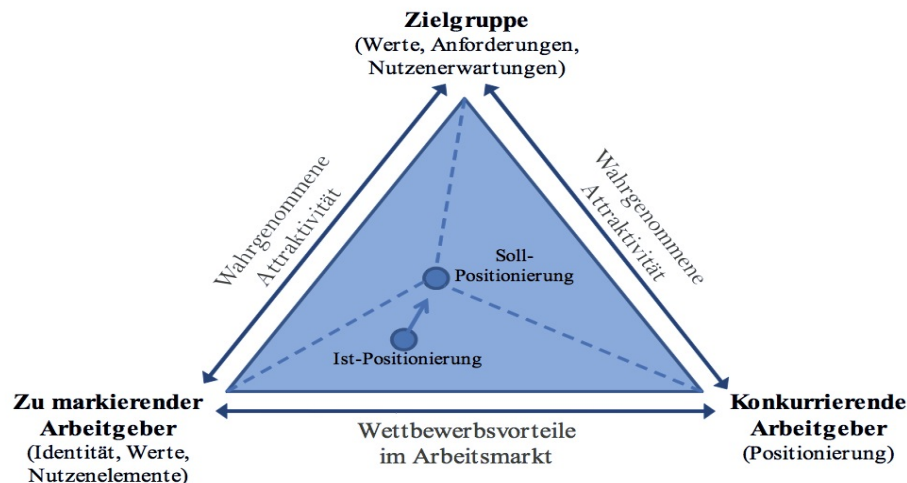


Abbildung 3: Strategisches Dreieck zur Markenpositionierung⁴⁰

Zum besseren Verständnis stellt die Abbildung das von *Simon* entwickelte strategische Dreieck zur Markenpositionierung, in Bezug auf eine Employer Brand, dar. Bei diesem Modell werden die wichtigsten Akteure des Arbeitsmarktes - die relevante Zielgruppe, die konkurrierenden Arbeitgeber und das Unternehmen selbst - als Eckpunkte des Dreiecks dargestellt. Die Kanten illustrieren ihre Beziehungen zueinander.⁴¹ Die Soll-Positionierung erfasst hierbei den Zustand, in dem der Arbeitgeber einen möglichst hohen Attraktivitätsgrad aus Sicht der anvisierten Zielgruppe erreicht und sich dabei gleichzeitig eindeutig von den konkurrierenden Arbeitgebern differenziert. Dieser Soll-Zustand beschreibt die schon genannte Employee Value Proposition. Die Positionierung muss demzufolge zwingend zu der Identität und den Werten des Unternehmens passen sowie gleichzeitig die Erwartungen und Anforderungen der Zielgruppe erfüllen können. Da der Aufbau einer Employer Brand sehr zeitintensiv und kostenaufwändig ist, sollte die Positionierung langfristig funktionieren können und Raum für Adaptionen von veränderten Bedürfnissen der Zielgruppe bieten. Welche Positionierung ein Unternehmen wählt hängt insbesondere von der Strategie, wie es sich hervorhebt und von der Konkurrenz abhebt, ab. *Trost* stellt dafür fünf verschiedene Strategien dar: Angebote - Unternehmen an sich – Werte des Unternehmens - Persönlichkeit - Aufgaben.⁴² Ein Unternehmen überzeugt bei

⁴⁰ Simon et al. 1995: 16

⁴¹ Vgl. Simon et al. 1995: 15f.

⁴² Vgl. Trost 2009: 41 ff. (die folgende Erklärung ist an Trost angelehnt)

der ersten Strategie vor allem durch eine Vielzahl von Angeboten, die es dem Mitarbeiter geben kann. Ein im Vergleich hohes Gehalt, sowie interessante Aufgaben oder Karrierechancen sollen bei dieser Strategie verlockend wirken und Mitarbeiter gewinnen. Kritisch betrachtet ist diese Strategie meist nicht sehr langfristig, da sie vor allem Mitarbeiter anzieht, die bei einem besseren Angebot eines anderen Unternehmens schnell wieder gehen werden. Die zweite Strategie ist sehr einfach aufgebaut: Ein Mitarbeiter soll sich für das Unternehmen entscheiden da das Unternehmen an sich attraktiv ist. Große Weltkonzerne oder besonders wertvolle Marken haben hierbei folglich einen Vorteil und machen oftmals genau das zu ihrer EVP. Unternehmen wie Porsche, Adidas oder Apple werben auf diese Weise auf ihren Karrierewebsites. Eine weitere Strategie beruht auf den Werten eines Unternehmens. Es stehen die Unternehmenswerte im Vordergrund. Die Mitarbeiter sind dem Unternehmen wichtig und werden fair behandelt, zumindest wird ein Unternehmen mit dieser Strategie dies kommunizieren. Persönlichkeit als Strategie bedeutet das Werben um Mitarbeiter durch die Persönlichkeit der eigenen Mitarbeiter. Potentielle Mitarbeiter sollen mit den bestehenden Mitarbeitern zusammen arbeiten wollen. Diese Strategie ist sehr innovativ und zielt vor allem auf Mitarbeiter die Teamarbeit bevorzugen, ab. Die letzte Strategie spricht Mitarbeiter an, die sich auf Grund von attraktiven Aufgaben für ein Unternehmen entscheiden. Innovative und interessante Aufgaben sollen die benötigten Fachkräfte locken. Welche Strategie ein Unternehmen wählt hängt von vielen Faktoren ab: die Zielgruppe, die Branche und die Unternehmensidentität sind einige davon.

Die Positionierung und die Herausstellung der EVP bilden den ersten von drei Schritten einer Employer Branding Strategie. Die weiteren Schritte sind die Vermarktung dieses EVP und der gesamten Employer Brand, zunächst nach innen und anschließend gegenüber potentiellen Mitarbeitern.

3.2.2 Vermarktung der Employer Brand - Personalmarketing

„Ziel des Personalmarketing ist es, nicht nur qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Insofern richtet sich Personalmarketing immer auch an die Mitarbeiter, die das Unternehmen eigentlich schon gewonnen hat.“⁴³

Internes Personalmarketing

Die bestehenden Mitarbeitenden sind die erste und wichtigste Zielgruppe im Employer Branding. Sie leben die Markenwerte, tragen sie nach außen und wachsen über die Loyalität zur Marke noch stärker mit dem Unternehmen zusammen. Mitarbeitende werden dadurch unbewusst zu Markenbotschaftern. Daher muss ein Unternehmen Inhalte und Maßnahmen seiner Employer Brand vor allem auf die Bedürfnisse der bestehenden Mitarbeiter ausrichten. Bei der Vermittlung einer Arbeitgebermarke spielen die Erfahrungen der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Die Vorzüge des Arbeitgebers werden einerseits über verschiedene Kommunikationsmedien und die folgend erläuterte Employer-Branding-Kampagne und andererseits über die Mitarbeiter und Führungskräfte vermittelt.⁴⁴ Koordiniert, strategisch geplant und umgesetzt wird dies im Personalmarketing. Personalmarketing umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die seine Stellung als Arbeitgeber gegenüber potenziellen und vorhandenen Mitarbeitern verbessern.⁴⁵

Es gilt also im internen Personalmarketing dem Mitarbeiter die Werte und Inhalte der Employer Brand zu vermitteln und ihn dazu zu bringen, diese auch zu verbreiten. Im weiteren Sinne spricht man hierbei auch von Behavioral Branding das alle Maßnahmen umfasst, die den „Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation [...] unterstützen“⁴⁶. Ein Unternehmen muss folglich seine Mitarbeiter in der richtigen Kommunikation der Unternehmens- und Arbeitgebermarke schulen und trainieren und sollte „[...] jene Arbeitnehmer binden, die die Werte nach außen vermitteln

⁴³ Felser 2010: 2

⁴⁴ Vgl. Trost 2009: 66 f.

⁴⁵ Vgl. Horsch 2000: 39

⁴⁶ Tomczak et al. 2005: 29

können, für die das Unternehmen und/oder die Marke stehen“⁴⁷. Es ist also sinnvoll Akteuren im Unternehmen, die neue Mitarbeiter gewinnen sollen oder möglichen Kandidaten begegnen können, eine überzeugende Kommunikation, Argumente und Techniken zu vermitteln.⁴⁸ Liegt der Employer Brand ein möglichst authentisches EVP zugrunde, wird es diesen Multiplikatoren einfach fallen, im Sinne der Employer Brand zu agieren. Sollte es schon hier die ersten Probleme geben, muss das Unternehmen die eigene EVP eventuell neu analysieren oder die Mitarbeiter für die neue Stärke und Richtung gewinnen und in dem entsprechenden Umgang schulen.

Externes Personalmarketing – Mitarbeitergewinnung

Nachdem ein Unternehmen die eigene Identität gefunden und die EVP festgelegt hat, die es verfolgen und gegenüber potentiellen Arbeitnehmern kommunizieren möchte, muss es eine Marketing-Strategie entwickeln und umsetzen. Dabei gilt es zunächst festzulegen, welche Werte kommuniziert werden sollen sowie diese Wertversprechen an alle relevanten Kontaktpunkte zwischen Employer Brand und Zielgruppen umzusetzen. Kontaktpunkte sind Stimuli, die die Markenidentität vermitteln. Jeder einzelne dieser Kontaktpunkte trägt zur Wahrnehmung der Employer Brand bei und ist daher eine Gelegenheit das Markenimage zu stärken oder zu schwächen.⁴⁹ Die Wahl der Kommunikationskanäle sowie „[...] das Unternehmen als Arbeitgeber bei den Zielgruppen bekannt zu machen und über die besonderen Charakteristika und Werte im Sinne der Soll-Identität zu informieren“⁵⁰ obliegt nun dem Personalmarketing des HR-Managements. Die Mitarbeiterwerbung soll primär künftige Mitarbeiter ansprechen, die motiviert und besonders qualifiziert sind.⁵¹ Insgesamt umfasst die Mitarbeiterwerbung alle Maßnahmen die gezielt Botschaften über die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber an die Zielgruppen verbreiten.⁵² Hierzu stehen dem Personalmarketing die selben klassischen Kanäle zur Verfügung, wie dem Produktmarketing. Die größte Herausforderung für das Personalmarketing

⁴⁷ Forster et al. 2012: 287

⁴⁸ Vgl. Trost 2009: 67

⁴⁹ Vgl. Sponheuer 2010: 225

⁵⁰ Sponheuer 2010: 235

⁵¹ Vgl. Nicolai 2009: 17

⁵² Vgl. Sponheuer 2010: 236

stellen bei der spezifischen Ansprache der Zielgruppen die sogenannten Teilarbeitsmärkte dar.⁵³ Aufgrund der oftmals sehr unterschiedlichen Zielgruppen wird der Arbeitsmarkt anhand verschiedener Kriterien segmentiert.

„Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien. Hauptziel einer Marktsegmentierung ist immer, eine solche Aufteilung zu wählen, die eine effiziente und erfolgreiche Marktbearbeitung ermöglicht.“⁵⁴

Diese Definition bezieht sich wiederum auf das Produktmarketing, beschreibt aber auch inhaltlich genau die Gründe für eine Marktsegmentierung im Personalmarketing. Anhand von Kriterien wie Demografie, Sozioökonomie oder auch Psychografie werden die Zielgruppen in verschiedene Teilmärkte segmentiert, um eine spezifische Kommunikation und Werbung, bzw. ein spezifisches Personalmarketing-Konzept zu entwickeln. Der Personalwerbung stehen nun mehrere Instrumente zur Verfügung, die ähnlich wie im Marketing-Mix, zielgruppenspezifisch erarbeitet und festgelegt werden. Die folgende Tabelle stellt einige Instrumente dar.

Instrumente	Beispiele
Leitungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Interessante Stellenprofile • Arbeitsplatzsicherheit • Weiterbildungsmöglichkeiten • Arbeitsumfeld • Aufstiegsmöglichkeiten
Entgeltpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Höhe und Struktur des Gehalts • Sozialleistungen • Gehaltssteigerungen

⁵³ Vgl. Nicolai 2009: 17 ff.

⁵⁴ Thommen, Achleitner 2012: 141

Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Internetauftritt • Broschüren • Tag der offenen Tür • Hochschulmarketing • persönliche Ansprache • Veröffentlichung von Personalstrategien
-----------------------	---

Tabelle 1: Personalmarketing-Instrumente⁵⁵

Absolut zwingend für eine Personalmarketing-Kampagne, genau wie für die gesamte Employer Branding-Kampagne, sollten allgemeingültige Gestaltungsvorgaben für die Personalwerbung entwickelt und auf alle Kommunikationsmittel in analoger Weise angewendet werden.⁵⁶ Schließlich müssen Stellenanzeigen erstellt, mit den gewünschten Werbebotschaften versehen und über die geeigneten Werbemedien verbreitet werden.⁵⁷ In der Kommunikationspolitik wird das Internet zum wichtigsten Werbemedium.

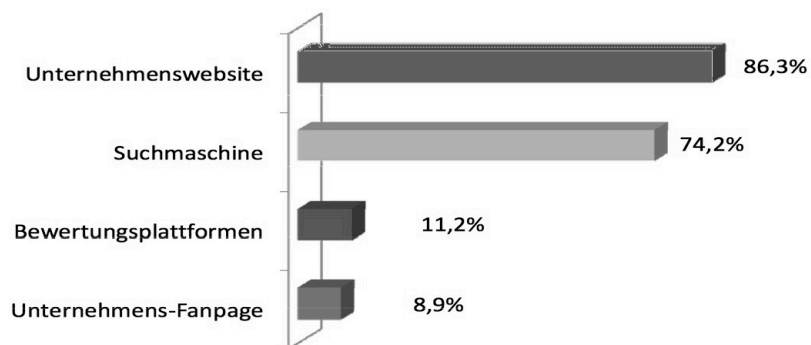


Abbildung 4: Informationsmedien für Arbeitssuchende⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Nicolai 2009: 19

⁵⁶ Vgl. Felser 2010: 17

⁵⁷ Vgl. Thommen, Achleitner 2012: 141

⁵⁸ http://e-recruiting.eco.de/files/2012/04/120328_Knabenreich_Knabenreich-Consult.pdf am 5.06.2013,

Die Abbildung verdeutlicht, dass hier die Unternehmenswebsite, bzw. die Karrierewebsite am meisten von Arbeitssuchenden zur Stellensuche genutzt wird. Welche Medien am sinnvollsten und erfolgreichsten sind kann momentan wissenschaftlich noch nicht geklärt werden. Immer öfter wird jedoch klar, dass Unternehmen und Arbeitssuchende noch großes Potential bei der richtigen Nutzung dieser Medien haben. Vor allem in den Sozialen Netzwerken stellt *Thorsten Petry*, Professor für Personalmanagement, in einem Interview in Der Zeit fest, „[...]dass die Firmen und die Kandidaten im Netz unterschiedliche Kanäle nutzen – und zum Teil aneinander vorbei funken.“⁵⁹

3.2.3 Personalerhaltung und Personalentwicklung

Das Employer Branding zielt nicht nur darauf ab, Unternehmen möglichst attraktiv für potentielle Mitarbeiter zu gestalten, sondern soll auch eine hohe Fluktuation vermeiden und aktuellen Mitarbeitern eine hohe Zufriedenheit im Unternehmen ermöglichen. Zuständig dafür sind die Bereiche Personalerhaltung und die oftmals eigene Abteilung der Personalentwicklung.

Die Personalerhaltung beinhaltet alle Maßnahmen, die notwendig sind, um das vorhandene Personal an das Unternehmen zu binden und Austrittsentscheidungen zu vermeiden.⁶⁰ Motivation und Arbeitsleistung sind dabei die Schlagwörter. Ein Unternehmen muss seine Mitarbeiter motivieren, seine Aufgaben mit Stärke und Ausdauer zu bearbeiten. Ob und wie gut das erreicht wird ist an der Arbeitsleistung, das heißt der Bewertung der Verhaltensergebnisse eines Mitarbeiters, zu messen.⁶¹ Die notwendigen Maßnahmen werden meist von der Personalentwicklung durchgeführt.

„Den Gegenstand der Personalentwicklung bilden alle planmäßigen

zitiert von: Ivens & Rauschnabel, Uni Bamberg; Handelsblatt, 09.03.2012

⁵⁹ Groll 2010, <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2010-10/personalsuche-soziale-netzwerke> am 6.06.2013

⁶⁰ Vgl. Hentze, Graf 2005: 3

⁶¹ Vgl. Schmeisser et al. 2013: 177 ff.

*und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagement, die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.*⁶²

Die Personalentwicklung zielt darauf ab, individuelle und kollektive Leistungsfähigkeit zu steigern und allgemein die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern.⁶³ Den Entwicklern des Personals stehen dafür verschiedenste Aktivitäten und Maßnahmen zur Verfügung. Schulungen, Trainings, gezielte Weiterbildung oder die Abstimmung individueller Fähigkeiten in Teams oder Arbeitsgruppen, sind einige davon. Ziel der Personalentwicklung ist neben der Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Leistungsbereitschaft auch die Steigerung der Flexibilität. Ein Mitarbeiter erwartet vor allem Karrierechancen durch gute Erfüllung seiner Aufgaben und gleichzeitige Selbstverwirklichung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.⁶⁴ Ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung ist die Entwicklung und Organisation gut funktionierender Teams innerhalb der verschiedenen Abteilungen und übergreifend. Wie genau, vor allem Großunternehmen, diese Aufgabe meistern, beschreibt das folgende Hauptkapitel.

3.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung

Employer Branding ist mittlerweile mehr als nur ein Trend aus Amerika. Ganzheitliches Personalmanagement, vor allem in großen und globalen Unternehmen, kann nicht mehr auf die Implementierung einer starken Arbeitgebermarke verzichten.

⁶² Holtbrügge 2013: 131

⁶³ Vgl. Schmeisser et al. 2013: 76

⁶⁴ Vgl. Schmeisser et al. 2013: 76

Der Employer Branding Prozess beginnt immer mit einer umfangreichen Analyse der Ist-Situation des Unternehmens. Wie viele Mitarbeiter habe ich? Wie viele davon identifizieren sich mit meiner Identität und wer sollte evtl. ausscheiden? Wen und wie viele möchte ich anwerben und einstellen? Wie gehe ich mit ehemaligen Mitarbeitern um? All diese Fragen sollte sich ein Unternehmen stellen, bevor es Ziele und Strategie des Employer Branding Prozesses formuliert. Die Zielgruppendefinition ist anschließend ein sehr wichtiger Schritt, da langfristig geplant werden muss und alle Teilarbeitsmärkte berücksichtigt werden sollten. Sobald die, häufig sehr unterschiedlichen Zielgruppen feststehen, wird anhand der eigenen Unternehmensidentität und des Unternehmensimage ein aussagekräftiges Alleinstellungsmerkmal (EVP) festgelegt oder entwickelt. Mittels dieses Merkmals muss sich das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz abgrenzen und eine hohe Attraktivität für potentielle Mitarbeiter ausstrahlen. Gleichzeitig ist es jedoch sehr wichtig, dass sich aktuelle Arbeitnehmer mit der EVP identifizieren und diese auch kommunizieren können. Stehen also EVP und eine Strategie für die Entwicklung einer Employer Brand fest, wird diese Brand intern und extern vermarktet. Personalmarketing und Personalentwicklung sind die Abteilungen in der das operative Employer Branding umgesetzt wird. Ob Marketing-Kampagne oder Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter – der Employer Branding Prozess besteht aus vielen Bestandteilen und ist niemals abgeschlossen, sondern ein stetiger Unternehmensprozess.

Die wohl größte Problematik des Employer Branding stellt die sehr schwere Messbarkeit der Ergebnisse dar. Wie sinnvoll bestimmte Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung, welche Medienkanäle erfolgreich sind und die gewünschte Zielgruppe ansprechen und wie der richtige Umgang mit ausscheidenden und ehemaligen Mitarbeitern ist, kann bisher nur unzulänglich geklärt werden. Während der Aufarbeitung des wissenschaftlichen Stands wird sehr deutlich, dass sich Experten und Wissenschaftler einig über die hohe und stetig wachsende Bedeutung von Employer Branding sind. Die Komplexität des Prozesses und die schwere Messbarkeit von Erfolg oder Misserfolg stellen die Unternehmen jedoch vor eine große Aufgabe, die für viele Unternehmen immer noch abschreckend wirkt. Vor allem die Wahl der richtigen Medien zur Kommunikation der Arbeitgebermarke, sowie zur Verbreitung von Stellenausschreibungen, gelingt vielen Unternehmen bisher nicht hinreichend. *Hans-Christoph Kürn*, HR-Verantwortlicher bei der Siemens AG, stellt unmissverständlich fest, dass die heute junge Generation unsere Mitarbeiter von morgen sind. Deren Nutzung

des sogenannten Web 2.0, beispielsweise Soziale Netzwerke, Blogs oder auch Google AdWords, sowie deren Wertevorstellungen und Strukturen werden ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing nachhaltig beeinflussen und verändern.⁶⁵ Auch in Fachzeitschriften wie das Handelsblatt oder Der Spiegel, tauchen immer häufiger Artikel und Interviews von Experten auf, die feststellen, dass Unternehmen und Arbeitssuchende unterschiedliche Medien nutzen, bzw. für verschiedene Zwecke. Das Personalmarketing hat hierbei noch viel Aufholbedarf und sollte die Angst und Vorsicht Neuem gegenüber schnell ablegen und neue Medien sinnvoll einsetzen.

Die Personalentwicklung sowie das interne Personalmarketing scheinen hingegen in vielen Unternehmen, laut einiger Experten und Personalmanagern, schon sehr effektiv zu sein. Welche Maßnahmen angewendet werden und auch zukünftig gefragt sein werden, soll das folgende Kapitel verdeutlichen.

⁶⁵ Vgl. Kürn 2009: 153

4 Teamentwicklung – Bestandteil der Personalentwicklung

„Business - und damit ist nicht nur das kommerzielle Geschäftsgeschehen gemeint, sondern auch Bereiche wie etwa Erziehung, Regierung und Medizin - ist Teamarbeit. Und zum Gewinnen braucht man immer ein Team! Teamgeist zu praktizieren, das ist gar nicht so einfach. Das heißt delegieren können, das heißt Vertrauen in andere setzen, das heißt, unterschiedliche Charaktere zu dulden. Widerspruch und abweichende Meinungen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, überhaupt sich Zeit zum Zuhören zu nehmen - das ist vielleicht das Schwerste für einen Chef. Denn schließlich ist Zeit sein kostbarstes Element.“

Andrew S. Grove

Der Mitbegründer und ehemalige CEO von Intel *Andrew S. Grove* bringt die Notwendigkeit und gleichzeitig die Schwierigkeit von Teamarbeit auf den Punkt. Sobald ein Geschäft von mehr als einer Person betrieben wird, kommt es zwangsläufig zu Arbeit im Team und den damit verbundenen Chancen und Aufgaben für Unternehmensführung und Mitarbeiter. Sieht man sich eine aktuelle Stellenausschreibung an, egal aus welcher Branche, so ist es nahezu unmöglich nicht auf Anforderungen wie „Teamorganisation“, „Teamfähigkeit“ und „kooperative Persönlichkeit zu stoßen.⁶⁶ Um genau diese Anforderungen, um Maßnahmen die ein Unternehmen einsetzt um Teamarbeit zu fördern und seine Mitarbeiter darin zu schulen und um aktuelle und zukünftige Erwartungen großer Unternehmen an Maßnahmen, die Teambuilding und Teamentwicklung fördern sollen, wird es in dem folgenden Kapitel gehen. Neben wissenschaftlichen Erläuterungen der Thematik, unter Berücksichtigung aktueller Presse und Expertenmeinungen, werden anhand von einem Experteninterview der aktuelle Stand und Zukunftstrends dargestellt.

⁶⁶ Vgl. von der Oelsnitz, Busch 2012: 61

4.1 Personalentwicklung

Wie schon in Kapitel 3.2.3 beschrieben, setzt sich die Personalentwicklung mit den Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter, sowie deren Zusammenarbeit und Leistung auseinander. Förderung und Weiterbildung des Personals haben dabei Priorität. „Ziel der Personalentwicklung ist es, alle Mitarbeiter hierarchieübergreifend für aktuelle Erfordernisse sowie für zukünftige Aufgaben zu befähigen.“⁶⁷ Die Personalentwicklung lässt sich in vier verschiedene Bereiche unterteilen.

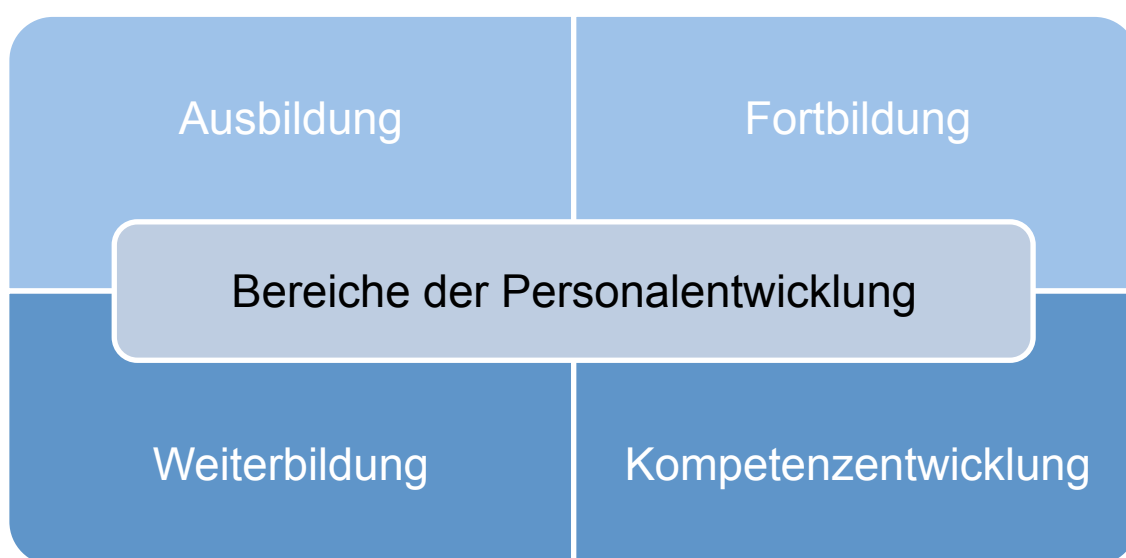


Abbildung 5: Bereiche der Personalentwicklung⁶⁸

Die Aus- und Fortbildung vermitteln den Mitarbeitern überwiegend fachliche Kompetenzen und dienen der beruflichen Entwicklung. Weiterbildung und Kompetenzentwicklung beschäftigen sich hingegen vor allem mit den sogenannten weichen Faktoren – auch Soft Skills genannt.⁶⁹ Als Soft Skills wurden ursprünglich die sozialen Fähigkeiten verstanden. Mittlerweile wird der Begriff weitgreifender definiert und beschreibt auch die emotionale Intelligenz eines Menschen.

⁶⁷ Wien, Franzke 2013: 18

⁶⁸ Vgl. Wien, Franzke 2013: 13

⁶⁹ ebd.

Fähigkeiten wie Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktfähigkeit zählen genauso dazu, wie der richtige Umgang mit Anderen und sich selbst, also alle „Weichen Faktoren“.⁷⁰ In diesen Bereichen der Personalentwicklung, vor allem in der Kompetenzentwicklung, ist auch die Teamentwicklung zu finden. Weitergehend wird die Personalentwicklung noch aufgeteilt in Personentwicklung und Organisationsentwicklung (hier stehen strukturiertes und prozessorientiertes Arbeiten im Vordergrund).

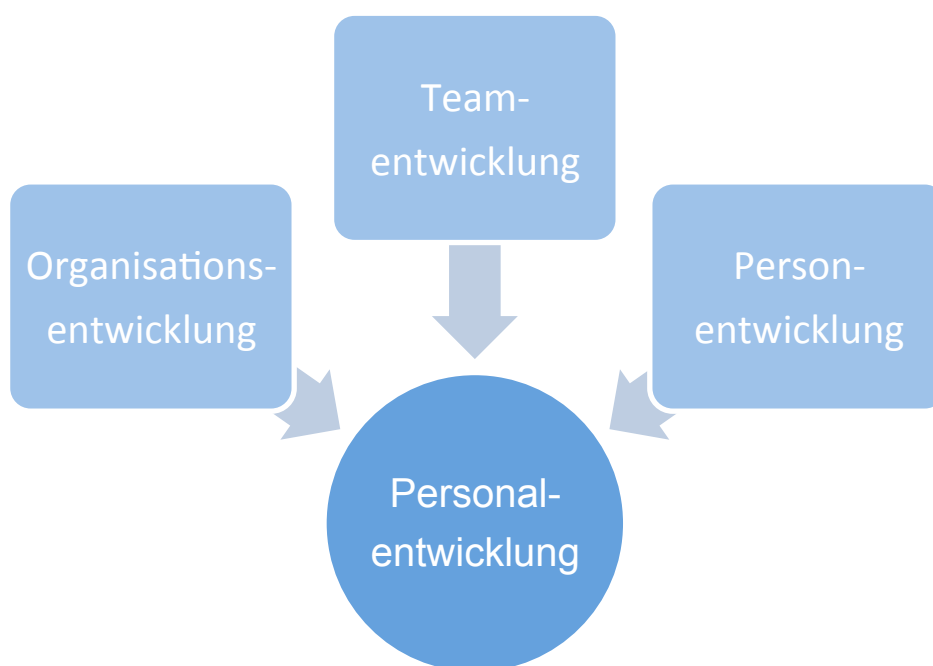


Abbildung 6: Personalentwicklung

Voraussetzung für eine sinnvolle Personal- und Teamentwicklung ist die Bestimmung des Entwicklungsbedarfs einzelner Mitarbeiter, Teams, oder ganzer Abteilungen. Eine Bedarfsanalyse und Entwicklungsplanung werden somit allen Maßnahmen vorangestellt. Anschließend werden ein Adressatenkreis, Zweck und Inhalt und der Zeitpunkt der Umsetzung festgelegt.⁷¹ Stehen alle Rahmenbedingungen fest, sollte bei der Umsetzung psychologisches, soziologisches, pädagogisches und wirtschaftswissenschaftliches Wissen integriert und imple-

⁷⁰ Vgl. Peters-Kühlinger, John 2012: 7

⁷¹ Vgl. Wien, Franzke 2013: 18

mentiert werden.⁷² Die Ziele der Personalentwicklung müssen klar definiert und mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden, um einen möglichst hohen Erfolg erreichen zu können. Die wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung sind (Führungs-)Trainings, Job-Rotation, Coaching, Mentoring, Supervision und Teamentwicklung. „Die Förderung der Zusammenarbeit der Führungsmannschaft, einer Abteilung oder einem Projektteam gehört zu den häufigsten Aufgaben der Personalentwicklung.“⁷³ Daher liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf diesem Instrument und speziell die Maßnahmen, die Unternehmen dafür zur Verfügung stehen. Zunächst werden jedoch die anderen genannten Instrumente erläutert.

4.1.1 Trainings - Qualifikationsvermittlung

Ein Training ist ein sehr gängiges Instrument der Personalentwicklung und wird in nahezu allen Bereichen und bei vielen verschiedenen Problemstellungen verwendet. Bei allen Trainings wird „eine Erweiterung des Verhaltensspektrums zu einem spezifischen Thema „[...] durch Wissensvermittlung und Übung mit Reflexion des Erfolgs angestrebt“⁷⁴. Die aktuelle Literatur unterscheidet allgemein in Training-on-the-job und Training-off-the-job. Die einzelnen unterschiedlichen Training-Maßnahmen werden also nach der Umgebung gegliedert: finden die Maßnahmen am oder außerhalb des Arbeitsplatzes statt?⁷⁵ Die folgende Tabelle fasst die bekanntesten Maßnahmen zusammen und stellt die Vorteile von Training-on-the-job und Training-off-the-job übersichtlich dar. Welche Maßnahme für die verschiedenen Problemlösungen am sinnvollsten sind wird spezifisch geprüft und bewertet.

⁷² Vgl. Krämer 2012: 15

⁷³ Krämer 2012: 200

⁷⁴ ebd.: 62

⁷⁵ Vgl. Nicolai 2009: 298 ff.

Training-on-the-job	Training-off-the-job
<ul style="list-style-type: none"> • realitätsnäher • geringer Aufwand, kostengünstig und kurzfristig umsetzbar • entspricht eher den Bedürfnissen der Mitarbeiter und des Unternehmens • leichte und schnelle Kontrolle der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablenkung wird vermieden und konzentriertes Vermitteln gefördert • Externes Know-How wird vermittelt • überbetrieblicher Erfahrungsaustausch • neue pädagogische Konzepte und neueste Erkenntnisse werden genutzt
Maßnahmen:	Maßnahmen:
<ul style="list-style-type: none"> • Job-Rotation: systematischer Arbeitsplatzwechsel um Wissen und Können zu erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmierte Unterweisung: computerbasiertes Selbststudium
<ul style="list-style-type: none"> • Trainee-Programme: Einarbeitung und Orientierung in neuem Arbeitsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlesung: Information und Wissen durch Fachvorträge
<ul style="list-style-type: none"> • Gelenkte Erfahrungsvermittlung: Ausbildungsplan mit Lernziel 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudien und Planspiele: simulierte Wirklichkeit - Problemstellungen
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel: gemeinsames finden von Lösungen für Probleme (meist freiwillig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiele: Training von Verhandlungsführung
<ul style="list-style-type: none"> • weitere: Auslandseinsatz, Teilnahme an Projekten, Sonderaufgaben, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • weiter: E-Learning und Fernunterricht, Workshops etc.

Tabelle 2: Maßnahmen und Vorteile von Training-on-the-job bzw. Training-off-the-job⁷⁶

⁷⁶ Vgl. Nicolai 2009: 299 ff.

4.1.2 Coaching

Coaching ist meist eine Individualberatung oder Unterstützung eines externen Beraters für eine Einzelperson. Auf der Basis von Vertrauen und Verschwiegenheit wird mittels Gesprächen, Erfahrungsaustausch und intensiven persönlichen Feedback vor allem an individueller Problem- und Konfliktbewältigung gearbeitet.⁷⁷ Zeitweilen wird auch Team-Coaching eingesetzt, um tiefgreifende Probleme innerhalb eines Teams zu bearbeiten und die Zusammenarbeit zu verbessern. Eine Befragung von 196 deutschen Großunternehmen zeigte auf, dass Coaching mittlerweile von 79 Prozent dieser Unternehmen eingesetzt wird, vornehmlich zur Krisenbewältigung und Persönlichkeitsentwicklung.⁷⁸ Verschiedene Zielgruppen führen zu differenziert ausgearbeiteten Formen des Coaching. Führungskräfte-, Nachwuchs-, Mitarbeiter- und Team-Coaching haben jeweils unterschiedliche Zielsetzungen und Wege das Potenzial der Mitarbeiter möglichst hoch auszuschöpfen.⁷⁹ Aus Sicht der Unternehmen soll Coaching in der Regel vor allem die Effektivität der Arbeit fördern, aus Sicht der Einzelperson zuerst oder zumindest auch die persönliche Zufriedenheit und die eigene berufliche Erfüllung. Es ist also wichtig darauf zu achten, wer das Coaching initiiert, wer dafür die Ziele setzt und wer die Coaching-Leistung bezahlt.

4.1.3 Mentoring und Supervision

Mentoring und Supervision sind dem Coaching teilweise sehr ähnlich und eher als Erweiterungen oder Vertiefungen zu betrachten, weisen aber doch einige wesentliche Unterschiede auf. Mentoring ist eine zeitlich stabile und langfristige Beziehung zwischen einem Mentor (meist eine Führungskraft) und einem sogenannten Mentee (meist eine Nachwuchskraft), die auf Vertrauen und Wertschätzung beruht und die Förderung von Lernen und Entwicklung des Mentees

⁷⁷ Vgl. Krämer 2012: 54 f.

⁷⁸ Vgl. Nicolai 2009: 292 ff.

⁷⁹ ebd.

als Zielsetzung hat.⁸⁰ Der Mentor dient dem Mentee über einen langen Zeitraum als Ratgeber und Vorbild und schult ihn mit Fachwissen und sozialer Kompetenz. Mentoring gilt als die effektivste und gleichzeitig intensivste begleitende Maßnahme. Die Effektstärke ist oftmals jedoch geringer als erwartet, da die Umsetzung meist mangelhaft ist.⁸¹ Im Unterschied zum Coaching ist der Mentor in den meisten Fällen kein ausgebildeter Berater. Außerdem bringt ein Mentor eigene Erfahrungen und Meinungen in die Gespräche mit ein, die neutrale Rolle eines Coaches ist hierbei also nicht gegeben. Auch die Dauer der Maßnahme (Mentoring mehrere Jahre, Coaching wesentlich kürzer) und das Verhältnis zwischen Berater und Klient sind bei diesen Maßnahmen sehr unterschiedlich.⁸²

Die Supervision soll die eigene Aufgabenbewältigung, den Umgang mit anderen Menschen und das Arbeitsverhalten verbessern.⁸³ Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) schreibt auf ihrer Homepage: „Supersivion ist eine Beratungsdisziplin mit 100jähriger Geschichte und vitalem Fachdiskurs.“ Und: „Zentrales Element des Beratungsprozesses ist die Reflexion. Der Ratsuchende wird dabei unterstützt, Klärung und Entwicklung auf Basis eigener Erkenntnisse zu erreichen.“⁸⁴ Die Supervision dient insbesondere der Verbesserung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen. Ausgebildete Supervisoren schulen Führungskräfte und Mitarbeiter durch fachliche Beratung und Reflexion.

⁸⁰ Vgl. Ziegler 2009: 11

⁸¹ Vgl. Ziegler 2009: 24

⁸² Vgl. Roterling-Steinberg 2009: 47

⁸³ Vgl. Nicolai 2009: 293

⁸⁴ <http://www.dgsv.de/supervision/> am 12.06.2013

4.2 Teamentwicklung

„Das Ziel: Stärken der Einzelnen und in der Zusammenarbeit entdecken und existierende oder mögliche Problem- und Konfliktfelder in der Zusammenarbeit ansprechen und klären.“⁸⁵

Dieses Zitat fasst sehr treffend Ziel und Inhalt der Teamentwicklung zusammen. Der Teambegriff und ein erster Einblick in die Thematik wurden schon in Kapitel 2.3 erbracht. Eine tiefergehende Analyse mit wissenschaftlichen Erläuterungen und aktuellen Erkenntnissen liefern die folgenden Kapitel.

4.2.1 Entwicklungsschritte für Gruppen nach Tuckman

Der US-amerikanische Psychologe *Bruce Tuckman* hat bereits in den 60er Jahren ein Phasenmodell für die Teamentwicklung entwickelt.⁸⁶ Noch heute wird dieses Modell als vereinfachte Darstellung der Teambildung und Teamentwicklung angewendet.

„The model of development stages presented below is not suggested for primary use as an organizational vehicle, although it serves that function here. Rather, it is a conceptual statement suggested by the data presented and subject to further test.“⁸⁷

Das Modell besteht aus fünf aufeinanderfolgenden Entwicklungsschritten von Teams.⁸⁸

1. Forming – Formierungsphase
 2. Storming – Konfliktphase
 3. Norming – Normierungsphase
-

⁸⁵ Gässler 2010: 59

⁸⁶ Vgl. Tuckman 1965: 384 ff.

⁸⁷ Tuckman 1965: 389

⁸⁸ Vgl. Tuckman, Jensen 1977: 419 ff

4. Performing – Arbeitsphase
5. Adjourning – Auflösungsphase

Forming

Die erste Phase ist die Kennenlernphase. Es geht vordergründig um die Gruppenbildung und einen ersten Meinungsaustausch. Kennzeichnend für die Phase ist Unsicherheit und Verwirrung und gleichzeitig Höflichkeit unter den Mitgliedern. Die Rollen der einzelnen Gruppenmitglieder werden gesucht, die Führungsperson soll festgelegt werden und die Struktur und Organisation der Gruppe vorantreiben. Das Gruppenziel gibt in dieser Phase Orientierung.⁸⁹

Storming

Die Storming Phase ist sehr konfliktbeladen. Auseinandersetzungen und Diskussionen über Ziele und Strategien bestimmen diese Phase. Spannungen zwischen den Teammitgliedern treten auf und auch die Führung der Gruppe kann in Frage gestellt oder verändert werden. Diese Phase ist nicht sehr effektiv für Arbeitsergebnisse, führt aber zu erster Abstimmung und Arbeitsorganisation.⁹⁰

Norming

Das Norming steht für die Rollenfindung und Kooperation. Normen und Regeln werden festgelegt und eingehalten. Es entwickelt sich eine Akzeptanz, das Miteinander ist harmonisch und ein Gruppenzusammenhalt bildet sich, der den Fokus auf die gemeinsame Zielerreichung lenkt.⁹¹

Performing

Die Arbeits- und Leistungsphase ist die Hauptphase und das Ziel der Teamentwicklung. Das Team kann sich nun effektiv um die Aufgaben kümmern und die-

⁸⁹ Vgl. Möller 2010: 51 ff.

⁹⁰ ebd.

⁹¹ ebd.

se umsetzen. Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung ermöglichen gefestigte Rollenbeziehungen und führen im Optimalfall zur Erreichung des Gruppenziels. Informationsaustausch und die Nutzung der individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse fördern die Lösung von Gruppenproblemen.⁹²

Adjourning

Die Auflösungsphase wurde 1977 von *Tuckman* ergänzt und findet nicht in jedem Team oder Gruppe statt. Voraussetzend müssen die anderen Phasen erfolgreich durchlaufen werden und das Team zeitlich oder für ein bestimmtes Projekt gebildet worden sein. Oftmals ist es sinnvoll nach der Auflösung des Teams die Arbeit und eventuelle Erfolge oder Misserfolge zu dokumentieren um den Mitgliedern das Ende der guten Teamarbeit zu erleichtern und bei zukünftigen Aufgaben Fehler vermeiden zu können.⁹³

Tuckman hat mit diesem Modell, wie auch das obenstehende Zitat verdeutlicht, lediglich einen Rahmen gebildet, um die Teamentwicklung zu beschreiben. Er geht weitergehend davon aus, dass die Phasen nicht alle zwangsläufig durchlaufen werden müssen, oder auch wiederholt durchgeführt werden können, wenn zum Beispiel neue Mitglieder dazu stoßen oder einige ausscheiden. Insgesamt ist der Prozess als sehr komplex und mühevoll zu betrachten und scheitert bei vielen Teams schon vor der Arbeitsphase. Teamarbeit hängt von vielen Determinanten ab und stellt alle Beteiligten vor ein großes Konfliktpotential. Das Modell verdeutlicht grob vereinfacht die Abläufe der Teamentwicklung und zeigt erste Problempunkte auf.

4.2.2 Aktueller, wissenschaftlicher Stand von Teamentwicklung

Teamarbeit wird in Wissenschaft und Management gleichermaßen kontrovers diskutiert. Sinn und Effizienz, Vor- und Nachteile sind ein stetiges Streitthema.

⁹² ebd.

⁹³ Vgl. van Dick, West 2008: 24

Skeptiker zweifeln laufend die Notwendigkeit von Teamarbeit an und sprechen oftmals ironisch von: „Team: **Toll Ein Anderer Macht's!**“ Befürworter halten die Teamarbeit hingegen für die effizienteste Arbeitsmethodik in modernen Unternehmen. Anlässe und Ziele und Teamentwicklung als Prozess, wird der folgende Abschnitt klären.

Teamarbeit zu nutzen hat viele Vorteile. Folgende Argumente sprechen klar dafür:⁹⁴

- Der Mensch ist ein soziales Gruppenwesen. Interaktion und Kommunikation liegen in der Natur des Menschen
- Evolutionär betrachtet musste der Mensch sich ständig mit Problemen und Aufgaben beschäftigen, die nur zusammen bewältigt werden konnten. Die Art der Aufgaben- und Problemstellung diktiert also ob und wann Teamarbeit angebracht ist.
- Der Anstieg von Komplexität in der heutigen Arbeitswelt erfordert interdisziplinäres und effizientes Zusammenwirken von Spezialisten und somit auch Teamarbeit.
- Mitarbeiter drängen nach Emanzipation und Mitgestaltung im Unternehmen. Teamarbeit bedeutet für sie eine motivierende Partizipationsmöglichkeit und führt zu einer gesteigerten Identifikation mit den Unternehmensergebnissen.

Teamarbeit ist also schon evolutionär in dem Menschen verankert und „[...] empfiehlt sich bei bestimmten Aufgaben- und Problemstellungen sowie bei bestimmten Rahmenbedingungen als die Methode der Wahl für eine optimale Zielerreichung“⁹⁵. Komplexe Aufgaben können mittels der kollektiven Weisheit eines Teams besser bewältigt werden als durch eine Einzelperson.⁹⁶ Voraussetzend für eine sinnvolle Nutzung der Teamarbeit ist neben einer geeigneten Aufgabenstellung, die Teamarbeit erforderlich macht, auch die richtigen situati-

⁹⁴ Vgl. Comelli 2003: 170 f.

⁹⁵ Comelli 2003: 171 f.

⁹⁶ Vgl. Gellert, Nowak 2007: 26

ven Rahmenbedingungen. Außerdem müssen alle Beteiligten mit den handwerklichen Arbeitstechniken vertraut sein oder gemacht werden und bestimmte kommunikative Voraussetzungen erfüllen.⁹⁷ Sind diese Voraussetzungen gegeben und ein Gruppenziel formuliert, beginnt der von *Tuckman* zusammengefasste Gruppenentwicklungsprozess. Sobald dieser Prozess gezielt und systematisch betrieben wird, spricht man heutzutage von Teamentwicklung. Teamentwicklung kommt meistens in mehreren Phasen des Entwicklungsprozesses vor. Vermehrt und optimaler Weise beginnt man mit der Teamentwicklung schon in der Phase der Formierung. Teambuilding zum Start der Zusammenarbeit zielt vor allem auf einen schnellen Gruppenzusammenhalt, Vertrauen und Akzeptanz und die Klärung einzelner Rollen und Regeln in der zukünftigen Zusammenarbeit, ab.⁹⁸ Verschiedenste Maßnahmen begleiten dann fortlaufend die neu gebildete Arbeits- oder Projektgruppe - Teamentwicklung wird zu einem, sich über längere Zeit erstreckenden Prozess. In der Praxis ist oftmals jedoch nicht der Beginn oder ein neues Team Anlass für Teamentwicklung, sondern eine Krise oder eine Konfliktsituation in einem bestehenden Team. Der Prozess wurde schließlich von *Stumpf* und *Thomas* in vier Phasen unterteilt:⁹⁹

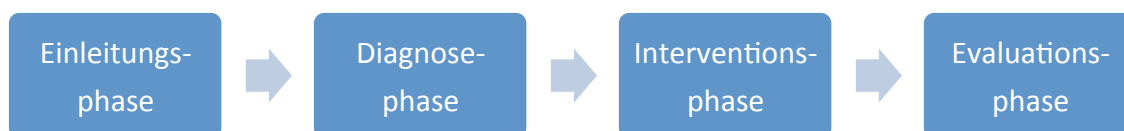


Abbildung 7: Phasen der Teamentwicklung

In der Einleitungsphase wird sich das Team einer Problematik bewusst und zieht erstmals eine Teamentwicklungsmaßnahme in Erwägung. Ein interner oder externer Experte wird hinzugezogen.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Comelli 2003: 173

⁹⁸ Vgl. Comelli 2003: 173

⁹⁹ Vgl. Stumpf, Thomas 2003: XVII ff.

¹⁰⁰ Vgl. van Dick, West 2005: 9

Die Diagnosephase besteht vor allem aus der Analyse des Problems und der Stärken und Vorerfahrungen des Teams.¹⁰¹

In der anschließenden Interventionsphase findet ein Teamentwicklungsworkshop statt, der aus mehreren Maßnahmen besteht. In dem Workshop werden die Kernproblematik formuliert und Erwartungen, Wünsche und Ziele ermittelt. Abschließend werden Vereinbarungen getroffen, die einzuhalten und umzusetzen sind.¹⁰²

Die Evaluationsphase soll abschließend die Wirkung der Teamentwicklungsmaßnahmen aufzeigen. Es werden Daten gesammelt und analysiert, die Erfolge und Misserfolge, sowie deren Ursachen, aufzeigen. Auch diese Phase wird häufig in einem Workshop umgesetzt und bildet nicht immer den Abschluss des Teamentwicklungsprozesses, sondern leitet oftmals zu weiterführenden Teamentwicklungsmaßnahmen ein. Diese beginnen dann wiederum mit der ersten Phase.¹⁰³ Der Prozess kann vielfach wiederholt werden. Einer Forschung bzw. Analyse durch Datensammlung und Evaluation folgt immer die Aktion in einem Teamentwicklungsworkshop. Die folgende Grafik verdeutlicht diesen Prozessablauf anschaulich.

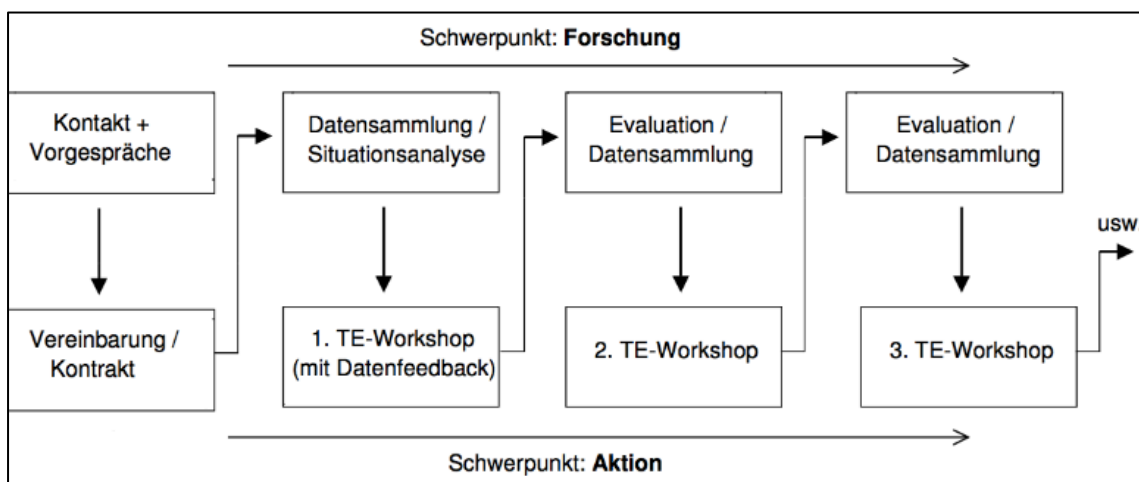


Abbildung 8: Teamentwicklung als Prozess¹⁰⁴

¹⁰¹ ebd.

¹⁰² Vgl. Stumpf, Thomas 2003: XVIII

¹⁰³ Vgl. Stumpf, Thomas 2003: XIX

¹⁰⁴ Comelli 2003: 176

Comelli teilt den Teamentwicklungsprozess also in aktive und forschende Phasen auf. Die Diagnose- und die Evaluationsphase dienen als Fundament für die aktive Interventionsphase. Der hinzugezogene Experte fungiert dabei als Moderator und sammelt, meistens mittels Einzelinterviews, Daten und Fakten um Probleme herauszufiltern und Zielvorschläge definieren zu können. Es lassen sich zusammenfassend, in Anlehnung an *Comelli*, fünf Hauptziele von Teamentwicklung formulieren, die der Moderator durch mehrere Maßnahmen erarbeiten muss:

- Entwicklung und Vereinbarung verbindlicher Grundlagen und Regeln zur Strukturierung der Gruppe und zur Organisation der Zusammenarbeit. Klärung der Gesamtzielsetzung(en), des Selbstverständnisses des Teams und der Rollenverteilungen im Team.
- Entwicklung der Beziehungen zwischen Personen oder Gruppen. Vertrauen Aufbauen und Gruppenzusammenhalt stärken.
- Entwicklung von Arbeitstechniken und Vorgehensweisen, die für eine effiziente Teamarbeit notwendig sind. Systematiken und Vorgehensweisen für Problemlöse- und Entscheidungsprozesse werden vermittelt.
- Entwicklung sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Teammitgliedern. Verbesserung der Kommunikation und Konfliktbewältigung innerhalb des Teams.
- Befähigung des Teams und seiner Mitglieder zum Erkennen und Steuern gruppendynamischer Prozesse. Verständnis für Gruppenprozesse und wechselseitige Beeinflussungsprozesse wird vermittelt, die Fähigkeit diese Prozesse zu erkennen und zu steuern wird entwickelt.¹⁰⁵

Voraussetzungen für eine effektive Teamentwicklung wurde schon einleitend genannt. Neben den bestimmten Rahmenbedingungen ist jedoch vor allem die Bereitschaft aller Beteiligten zwingend notwendig. Alle Ziele können nur umgesetzt werden, wenn die Teamleiter und alle Teammitglieder ein gewisses Maß

¹⁰⁵ Vgl. *Comelli* 2003: 184 f.

an Offenheit für den intensiven und sehr fordernden Prozess der Teamentwicklung mitbringen.

Ob und wann Teamarbeit der richtige Weg zu einer bestimmten Zielerreichung ist hängt also maßgeblich von den jeweiligen Zielen, Rahmenbedingungen und den Beteiligten ab. Dass Teamentwicklung ein nahezu immer notwendiger begleitender Prozess der Teamarbeit ist, wurde hingegen bereits mehrfach belegt. Im Vergleich zum Sport, wo jedes Team, durch Trainer und Trainingslager, dauernd begleitet und geschult wird, werden in noch sehr vielen Unternehmen Teams mit Problemen und Konflikten allein gelassen.

4.3 Teamentwicklung in Großunternehmen

Personal zu führen, Mitarbeiter zu motivieren, Teams zu bilden und die individuellen Bedürfnisse aller Beteiligten mit den Unternehmenszielen zu vereinbaren – Hürden die jedes Unternehmen überwinden muss. Ein Großunternehmen steht dabei der selben Aufgabe gegenüber, wie kleine und mittlere Unternehmen. Warum werden in dieser Arbeit nun jedoch explizit die Großunternehmen betrachtet? Der folgende Abschnitt wird diese Frage klären, sowie Definitionen und Erläuterungen zur besseren Abgrenzung liefern.

Definition von Großunternehmen

Die Europäische Union hat 2005 eine neue Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) festgelegt. Die folgende Tabelle zeigt die festgelegten Abgrenzungen und die ausschlaggebenden Faktoren für die jeweilige Einstufung. Diese Definition legt also fest, dass von Großunternehmen gesprochen wird, sobald das Unternehmen mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigt und einen Jahresumsatz von über 50 Mio. Euro bzw. eine Jahresbilanzsumme von über 43 Mio. Euro erwirtschaftet.

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR		≤ 43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR		≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR		≤ 2 Mio. EUR

Tabelle 3: Einstufung von KMUs¹⁰⁶

Weitere Quellen sprechen von Großunternehmen erst ab einer Mitarbeiteranzahl von 500. Für die weitere Analyse ist der Unterschied jedoch nicht ausschlaggebend oder relevant.

Großunternehmen unterscheiden sich also per Definition durch eine höhere Mitarbeiterzahl und größeren Umsatz bzw. Bilanzsumme von den anderen Unternehmen. Diese Kennzahlen dienen vordergründig zur richtigen Abgrenzung und spielen auch bei der Betrachtung der Personalentwicklung eine Rolle. Mindestens genauso ausschlaggebend für die abgrenzende Analyse in diese Arbeit ist ein weiterer Grund – Großunternehmen sind Vorbilder und geben Trends vor.

Unternehmen wie Adidas, Siemens oder Airbus beschäftigen mehrere tausend Mitarbeiter und erwirtschaften Umsätze von mehreren Milliarden Euro. Gleichzeitig sind sie starke und weltweit bekannte Marken. In Deutschland machen die Großunternehmen zwar nur einen Anteil von weniger als einen Prozent von allen Unternehmen aus, sind aber gleichzeitig für zwei Drittel des Umsatzes verantwortlich und beschäftigen circa 40 Prozent der Beschäftigten.¹⁰⁷ Die finanzielle Kraft und die große Anzahl der Beschäftigten geben folglich Anlass zur expliziten Betrachtung der Teamentwicklung in Großunternehmen.

¹⁰⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm am 19.06.2013

¹⁰⁷ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html> am 24. 06.2013

4.4 Praxisbeispiel – Großunternehmen aus der Logistikbranche

Anhand eines Praxisbeispiels soll dieses Kapitel die Frage nach den Erwartungen großer Unternehmen an Teambuilding-Maßnahmen beantworten. Ein Experteninterview mit einer leitenden Mitarbeiterin des Human Resources Development eines großen Logistikunternehmens soll Einblicke in aktuelle Personal- und Teamentwicklung geben und zukünftige Anforderungen an Anbieter von Teambuilding-Maßnahmen aufzeigen. Ergänzt durch literarisch vorliegende Fallbeispiele und Meinungen von Presse und Experten, wird das Kapitel einen übersichtlichen Einblick in die Umsetzung von Personal- und Teamentwicklung in Großunternehmen bieten.

Das im Anhang transkribiert vorliegende Experteninterview wurde extra für diese Arbeit durchgeführt. Da einige firmeninterne Daten, Abläufe und Inhalte genannt wurden, darf das Interview in dieser Arbeit nur anonymisiert analysiert und interpretiert werden. Der Interviewleitfaden und das gesamte Transkript sind an die Arbeit angehängt. Die folgende Interpretation und Analyse wird die wesentlichen Inhalte und Aussagen des Interviews bzw. der Befragten darstellen. Einige Passagen wurden aus Datenschutzgründen nicht in das anhängende Transkript aufgenommen oder anonymisiert. Die Befragte Expertin wird als *B.* benannt.

Das Interview begann mit einer detaillierten Beschreibung des Unternehmens von der befragten Person. Die Befragte *B.* ist eine entscheidungsbefugte Mitarbeiterin der Abteilung für Human Resources Development, also der Personalentwicklung, in dem Logistikunternehmen. Das Unternehmen ist ein börsennotiertes, international führendes Waggonvermiet- und Schienenlogistikunternehmen. Der internationale Konzern besteht aus mehreren Gesellschaften und blickt auf eine langjährige Tradition zurück. Dem Jahresbericht von 2012 ist ein Unternehmensumsatz von 767,0 Mio. Euro zu entnehmen sowie eine aktuelle Mitarbeiteranzahl von 1188, davon 350 im Ausland. Damit ist der Konzern klar zu den Großunternehmen zu zählen. Für die Analyse der Fragestellung dieser Arbeit besonders interessant ist das Unternehmen aufgrund der Unternehmenshistorie, des Geschäftsmodells und der Unternehmenswerte und –ziele. Das deutsche, historisch gewachsene Traditionsunternehmen ist aufgeteilt in die Geschäftsbereiche Waggonvermietung, Schienenlogistik und Tank-

containerlogistik. Einer aktuellen Unternehmensbroschüre ist folgender Leitsatz zu entnehmen: „Die treibende Kraft, die unser Denken und Handeln leitet sowie unsere Werte Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit verbindet, ist unsere Faszination.“ Aktuelle Unternehmensziele werden im Laufe der Interpretation des Interviews genannt. Hervorzuheben als wichtigstes Ziel ist jedoch die weitere Internationalisierung des Konzerns.

Dem Leitfaden ist zu entnehmen, dass die Fragestellungen zunächst auf die Bereiche Personalmanagement und Personalentwicklung eingehen und später die Themen Teamentwicklung und Teambuilding behandeln. Einleitend beginnt das Interview mit einem Zitat aus dem Jahresbericht von 2012: „Den nachhaltigen Erfolg unterstützt [der Konzern] durch eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Mit einer sozial ausgewogenen Entgeltentwicklungspolitik ermöglichen wir die optimale Kombination von wirtschaftlichen Erfordernissen und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das Unternehmen erfasst den Mitarbeiter als Ganzes und nicht nur als Arbeitnehmer und fördert durch individuelle Maßnahmen...“. Dieses Zitat zeigt deutlich auf, dass das Unternehmen sehr ambitionierte und durchaus sinnvolle Ziele im Umgang mit seinen Mitarbeitern verfolgt. Die Frage ob dies gelinge, beantwortet die Befragte sehr ausführlich. B. geht zunächst auf die hohe Zugehörigkeit der Mitarbeiter ein. Beginnend mit der Ausbildung werde jeder Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden. [Vgl. 23 f.]¹⁰⁸

„Langfristige Bindung hat viel mit der Kultur zu tun, die hier gelebt wird, durch das historische Wachsen, durch das lange-im-Unternehmen-sein, durch dieses familiäre Miteinander, also es ist sehr familiär, trotz einer Konzernstruktur von außen, weil es einfach historisch gewachsen ist.“ [41-45]

Das familiäre Miteinander und das historische Wachsen werden im Laufe des Interviews immer wieder erwähnt und scheinen somit einen hohen Stellenwert in dem Unternehmen einzunehmen. Im weiteren Verlauf erläutert B. dass der Konzern relativ flache Hierarchien aufweist und auf kurze Kommunikationswege

¹⁰⁸ Verweise auf das Experteninterview werden direkt im Text in eckigen Klammern angegeben. Es werden die Zeilen angegeben, nach denen das Transkript (im Anhang) nummeriert ist.

setzt. Jeder Mitarbeiter könne direkt in das Büro vom Vorstandsvorsitzenden gehen, die Tür sei immer offen. [Vgl. 182 f.] Es werde nahezu jede Führungspositionen durch eigene Mitarbeiter besetzt und jedem Mitarbeiter individuelle Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten. [Vgl. 47-57] *B.* hebt weiter hervor, dass die Personalentwicklung sowie die Führungskräfte im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern stehen und deren Stärken und Schwächen mittels klassischen Mitarbeitergesprächen und Feedbackgesprächen analysieren. Das interne Personal soll so optimal eingesetzt werden und Vakanzen beheben. [Vgl. 58-64] Die Antwort schließt *B.* mit der sehr vielsagenden Aussage: „Das ist im Moment noch die Stärke die wir geben können.“ [69 f.] ab. Das beiläufig erwähnte „im Moment noch“ nachhakend, wird deutlich, dass diese Abläufe zwar sehr ambitioniert sind und momentan auch noch gut umgesetzt werden können, gleichzeitig jedoch viel zu wenig Personal zur Personalentwicklung zur Verfügung steht. Diese Tendenz wird auch in vielen weiteren Unternehmen beobachtet und von Experten und Presse hinlänglich kritisiert. Studien zeigen sogar auf, dass ein Mitarbeiter durchschnittlich nur zwei Stunden pro Jahr mit seinen Führungskräften sprechen kann.¹⁰⁹ Im Unternehmen von *B.* sind ganze 1,5 Stellen für die Personalentwicklung von fast 40 Prozent aller Mitarbeiter zuständig. [Vgl. 79-82] Und trotzdem, oder auch aus diesem Grund, hat der Vorstand des Unternehmens bei der Betriebsversammlung im Frühjahr das Thema Employer Branding als Arbeitsthema für die nächsten Jahre hervorgehoben. Denn vor allem die hohe Zugehörigkeit zum Unternehmen habe zu einem relativ hohen Durchschnittsalter geführt. [Vgl. 96-102] *B.* stellt also fest: „[...]perspektivisch gesehen müssen wir uns jetzt frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber positionieren, damit wir rechtzeitig ausreichend Talente finden, für die frei werdenden Positionen.“ [104-107]

Zusammenfassend kann also hervorgehoben werden, dass das Unternehmen zwar eine offensichtlich hohe Zugehörigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit aufweist, gleichzeitig aber auch mehr Personal und neue Strategien im Personalmanagement benötigt. Genau diese Konstellation führt schon jetzt dazu, dass Unternehmen in den Bereichen Ingenieurwesen, Technik und Hightech zu 95 Prozent und die der Sektoren Transport- und Logistik zu 75 Prozent über die

¹⁰⁹ Vgl. Groll 2012. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/mitarbeitergespraeche-kommunikation-fuehrungskraefte> am 1.07.2013

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von passenden Ingenieuren klagen.¹¹⁰ Die Gefahr besteht also auch sehr akut für das Unternehmen von *B.* und sollte somit der Entwicklung einer attraktiven Employer Brand höchste Bedeutung beimessen.

Als vorläufige Lösung der Unterbesetzung setzt das Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit externen Organisationsberatungen. Themen und Maßnahmen wie die Nachfolgeplanung, Talent Identifikation und Talent Management Prozess werden laut *B.* in Zusammenarbeit mit diversen kompetenten Dienstleistern bearbeitet. [Vgl. 112-118]

Die folgende Fragestellung thematisierte die Steigerung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Angestellten und führenden Mitarbeiter. Die Befragte *B.* erläuterte dazu, dass Kultur und Werte des Unternehmens nach dem Top-Down Prinzip weitergegeben werden. [Vgl. 140-143] Also vom Vorstand festgelegte Werte und Strategien durch die Führungskräfte gelebt und den Mitarbeitern vermittelt werden. Das Hauptaugenmerk liege hierbei bei der Gruppe des mittleren Managements, weil die eine ganz entscheidende Rolle im Unternehmen einnehmen würden. Um diese Führungskräfte in einem wirkungsvollen Umgang mit den Angestellten zu schulen und auf neue strukturelle Anforderungen einzustellen, wurde das sogenannte „*Leadership Excellence*“ Programm entwickelt. [Vgl. 128-139] Zentrale Maßnahme zur Optimierung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit bilden die Mitarbeitergespräche. Diese Gespräche sollen Aufgaben klar definieren, neue Impulse vermitteln und Feedback bringen, „sodass der Mitarbeiter das Gefühl bekommt dass die Aufgaben, die er erfüllt auch von den Führungskräften erkannt werden.“ [147-149] Um die Motivation und Leistungsbereitschaft zu steigern wurden mittlerweile außerdem flächendeckende Gehaltboni vereinbart.

„Es gibt einen sehr großen Teil von Mitarbeitern, deren Aufgabenziele schon an das Gehalt gekoppelt sind, also ein Bonus flächendeckend eingeführt. Der aus meiner Sicht eine hohe Motivation bei den

¹¹⁰ Vgl. Möller 2012. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/fachkraeftemangel-personaler-versagen-im-kampf-um-die-besten-koepfe-a-872259.html> am 1.07.2013

Mitarbeitern erweckt hat. Und die Bedeutung der Aufgaben ist für den Mitarbeiter so klarer.“ [Vgl. 153-157]

In der Wissenschaft spricht man von variabler Vergütung; der allgemein bekannte Bonus, gekoppelt an die eigene Arbeitsleistung, ist schon jetzt ein beliebtes Motivationsinstrument. Der Konsumgüterhersteller Unilever zum Beispiel zahlt seinen Beschäftigten erfolgsabhängige Sonderzahlungen aus, die bis zu 15 Prozent der Gesamtvergütung ausmachen. Auch der Mobilfunkbetreiber E-Plus und die Baumarktkette Obi haben Bonusvereinbarungen, nach denen circa sechs bis zehn Prozent der Gesamtvergütung variabel sind.¹¹¹ Dem Jahresbericht von LANXESS ist zu entnehmen, dass der Konzern seine Mitarbeiter mit 100 Mio. Euro an dem Geschäftserfolg von 2011 beteiligte.¹¹² Waren es früher noch ausschließlich die Führungskräfte, die solche Bonuszahlung erwarten konnten, so beziehen die meisten Unternehmen jetzt alle Beschäftigungsgruppen ein.¹¹³

Im weiteren Verlauf verdeutlicht *B.* dass das Unternehmen vor allem auf Entwicklungsprogramme für die eigenen Nachwuchskräfte setzt um deren Fähigkeiten zu erweitern und firmeninternes Fachwissen weiterzugeben. Die jungen Talente durchlaufen verschieden Trainingsmodule und begleiten große, für den Konzern bedeutende Projekte. Regelmäßige Feedbackgespräche sollen die Fragen: wo stehe ich eigentlich? was bedeutet eigentlich Leisten? wie wird mein Leisten verstanden? klären. [Vgl. 79-82]

Der zweite Teil des Interviews beschäftigte sich mit den Themen Teamarbeit, Teambuilding und Teamentwicklung. Der renommierte Psychologie-Professor an der Universität Münster *Guide Hertel* hält Teamfähigkeit gerade für den Ingenieurbereich, angesichts immer globaler werdender Märkte und vernetzter Projektarbeit für "sehr zentral".¹¹⁴ Daher bezieht sich die einleitende Frage auf den Stellenwert von Teamarbeit im Unternehmen und eine eventuelle Differen-

¹¹¹ Vgl. Stehr 2012. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/variable-verguetung-was-berufseinsteiger-bei-boni-beachten-muessen-a-746994.html> am 1.07.2013

¹¹² Vgl. <http://lanxess.de/de/corporate/investor-relations/publikationen/geschaeftsberichte/> am 10.07.2013

¹¹³ Vgl. Stehr 2012. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/variable-verguetung-was-berufseinsteiger-bei-boni-beachten-muessen-a-746994.html> am 1.07.2013

¹¹⁴ Vgl. Schmitz 2013. <http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Management/Die-hohe-Kunst-Teambildung> am 2.07.2013

zierung in der Bezeichnung von Teams. *B.* geht zunächst darauf ein, dass sich die meisten Abteilungen, Geschäftsbereiche und sogar die einzelnen Tochtergesellschaften als Teams bezeichnen würden und sich teilweise zu nahezu autarken und eigenständigen Gruppierungen entwickelt haben. Vor allem diese historisch gewachsenen Gruppierungen werden sich aber in der nächsten Zeit neu sortieren und aufgrund des Börsenganges und der Internationalisierung anders agieren. [Vgl. 226-240] Für sehr wichtig und notwendig hält *B.* die verschiedenen Projektteams. Die meisten Projektteams sind interdisziplinär gebildet und bearbeiten zum Beispiel Softwarethematiken bei denen Fachwissen aus mehreren Bereichen benötigt wird. [Vgl. 241-249] Die Frage nach dem Vorgang der Teambildung bzw. Teamzusammensetzung beantwortet *B.* dann lediglich als einen dynamischen Prozess. [Vgl. 260] Nähere Erläuterungen oder Methoden werden nicht genannt.

Die Wissenschaft hingegen beschreibt die Bildung von interdisziplinären Projektgruppen als sehr komplex und beschwerlich. Neben den schon von *Tuckman* vereinfacht beschriebenen, aber sehr komplexen Phasen der Teamarbeit, die durchlaufen werden müssen, kommt erschwerend hinzu,

„[...]dass die Gruppenmitglieder aus verschiedenen Fachbereichen oder Abteilungen stammen, unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Erwartungen einbringen und zudem in dieser Konstellation meistens noch nicht zusammengearbeitet haben[...]“¹¹⁵.

Durch die hohe Aufgabenpriorität, zeitliche Begrenzung und Ressourcen Knappheit stehen Projektteams außerdem meistens unter enormen Erfolgsdruck.¹¹⁶ Konflikte und teaminterne Auseinandersetzungen sind daher nicht selten die Folge dieser Problematiken. Das Unternehmen von *B.* setzt bei der Bewältigung von Konflikten einerseits auf einen Compliance-Ausschuss [Vgl. 204] und andererseits auf eine Projektkoordinatorin, die als zentrale Anlaufstelle für alle Projektteams gilt. [Vgl. 287-289] Da *B.* keine Beispiele für ernsthafte Probleme und Konflikte nennen kann, ist erst einmal davon auszugehen, dass die Teambildung und Teamarbeit in den Projektteams dieses Unternehmens bis jetzt, mit dieser wenig strukturierten Teamentwicklung, gut zu funktionieren

¹¹⁵ Zeutschel, Stumpf 2003: 444

¹¹⁶ Vgl. Zeutschel, Stumpf 2003: 444

scheint. Die neue Struktur und fortschreitende Internationalisierung des Konzerns werden aber höchst wahrscheinlich auch in der Teamentwicklung spürbar sein und weitere Maßnahmen erfordern. Gängige Praxis ist dabei eine spezielle Prozessbegleitung. Vor allem Team-Coaches, die entweder externe Berater oder interne Spezialisten sind und die Teams in kritischen Situationen betreuen und coachen, werden hinzugezogen.¹¹⁷ Gute Arbeitgeber steigern daher auch die Anzahl von Schulungen und Trainings von Jahr zu Jahr. Adidas zum Beispiel hatte 2012 schon eine durchschnittliche Schulungszeit von 18 Stunden pro Mitarbeiter.¹¹⁸ Die von *Comelli* zusammengefassten und bereits in Kapitel 4.2.2 genannten Ziele der Teamentwicklung sollten in jedem Unternehmen verfolgt und durch Experten vermittelt werden.

Zu einer effektiven und abwechslungsreichen Teamentwicklung gehört auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Teambuilding-Maßnahmen. *B.* berichtete schließlich von verschiedenen und beliebten Maßnahmen, die das Unternehmen bereits nutzt und von Erfolg und Risiken dieser Maßnahmen. Das junge und dynamische Personalentwicklungsteam sei dafür verantwortlich, dass die Outdoor-Trainings stetig zunehmen würden. [Vgl. 307-310] *B.* berichtet von sofort spürbarem Erfolg dieser Trainings. Sie stellt immer wieder fest, dass diese gemeinsamen Erlebnisse neue Gesprächsthemen bieten, den Zusammenhalt stärken „[...]und bei den Leuten eine gewisse Leidenschaft weckt.“ [320 f.] Sie erhalte außerdem oft die Rückmeldung, dass die Kommunikation nachhaltig gestärkt werde. [Vgl. 323-325]

Das Angebot von Outdoor-Training-Maßnahmen ist riesig. Der Anbieter *hirschfeld.de* wirbt auf seiner Homepage mit der größten Ideen-Auswahl für Unternehmen-Events im Internet, darunter allein über 2.000 Outdoor Teambuilding Angebote.¹¹⁹ Die Klassiker sind momentan Hochseilgarten, Floßbau und Bootsfahrten, sowie Geocaching und GPS-Rallyes.

Historisch betrachtet, stammen die Outdoor-Trainings aus der Erlebnispädagogik und wurden erstmals in den 70er Jahren in den USA und Großbritannien in

¹¹⁷ ebd.: 441

¹¹⁸ Vgl. http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2012/GB_2012_DE.pdf am 10.07.2013

¹¹⁹ Vgl. <http://www.hirschfeld.de/events/aktion/520/teambuildings/charakter-outdoor-teambuilding.html> am 2.07.2013

betriebliche Trainings eingebaut.¹²⁰ Im Wesentlichen werden dem Outdoor-Training folgende Bedeutungen beigemessen:

- *Außerhalb der Türen* - gewöhnlicher Seminarraum wird verlassen.
- *Außerhalb der betrieblichen Realität* – Teilnehmer planen, denken und handeln in neuem Umfeld. Gemeinsames Lernen und Konsequenzen spüren ermöglicht die Entwicklung effektiven Teamverhaltens.
- *Außerhalb ihres persönlichen Komfortbereichs* – Den gewohnten Aufgabenbereich verlassen und einen herausfordernden Grenzbereich erleben um neue Motivation zu erhalten.¹²¹

Die Lernmotivation der Teilnehmer soll durch die Lernprinzipien Ganzheitlichkeit, Authentizität, Gruppenselbststeuerung und Freiwilligkeit erreicht werden. Ein Teilnehmer wird also gleichzeitig in seinen kognitive und affektiven Fähigkeiten, sowie motorischem und sozialem Verhalten gefordert. Die Lernsituation ist echt und den Mittelpunkt bilden kooperatives und verantwortungsbewusstes Handeln des Teams und des einzelnen Teilnehmers. Selbstbestimmung und Selbstverantwortung durch freiwillige Teilnahme gilt als Voraussetzung.¹²² Die Qualität und der Nutzen der verschiedenen Outdoor-Trainings variieren sehr stark. Eine Transfersicherung, das heißt die Trainingserfahrungen im betrieblichen Alltag produktiv umzusetzen, ist für die meisten Unternehmen von zentraler Bedeutung. Detaillierte Auftrags- und Zielklärungen sollen „[...] durch eine ausgewogene Mischung aus Outdoorelementen und Reflexionseinheiten erreicht[...]“¹²³ werden. Auch B. hält diese Transferleistung für absolut notwendig. Am besten sollten „[...]die Inhalte so vermittelt werden, dass jeder Mitarbeiter das eins zu eins in seinem Job anwenden kann.“ [386 f.] B. machte außerdem deutlich, dass sie die Trainings auch nach ihrem Neuigkeitswert aussucht, um den Teilnehmern ein möglichst unbekanntes Erlebnis zu bieten und im Optimalfall den Trainingscharakter zu verschleiern. [Vgl. 370-378]

Neben den Outdoor-Trainings setzt das Unternehmen auch auf andere, meist interne Trainings, die Weiterbildung und Fortbildung erreichen und gleichzeitig

¹²⁰ Vgl. Simmel, Uhlenbook 2003: 624

¹²¹ ebd.: 626

¹²² Vgl. Simmel, Uhlenbook 2003: 627

¹²³ Simmel, Uhlenbook 2003: 633

die Teambildung fördern sollen. Die meisten Methoden und Maßnahmen wurden bereits in Kapitel 4.1 erläutert. Üblicherweise werden in dem Unternehmen sechs bis acht verschiedenen interne Trainings pro Jahr angeboten. Eine Bedarfsermittlung von Entwicklungsziele wird im Zuge der Mitarbeitergespräche durchgeführt. Das Unternehmen bietet dann klassische Trainings, durchgeführt von der Personalabteilung, zu aktuellen Themen wie Risiko Management oder Kommunikation, an. [Vgl. 339-352]

Zur auflockernden und ungezwungenen Teambildung werden zusätzlich spontane Aktionen, wie Essengehen mit den Führungskräften, angeboten. Auch Betriebs- und Weihnachtsfeiern dienen laut *B.* diesem Zweck. [Vgl. 353-357]

Abschließend wurden noch die Zukunftsanforderungen an die Teambuilding-Maßnahmen und deren Anbieter erfragt: Innovationen sind gefragt. [Vgl. 387] Für einige sehr spezialisierte Anbieter schnell spürbar, macht ein Team keine Maßnahme zweimal. Die Unternehmen fordern also stetig weiterentwickelte Angebote und neue Ideen. Immer bedeutender werde außerdem der Faktor Zeit. [Vgl. 392] Viele Mitarbeiter hätten Angst, dass die Arbeit liegen bleibt oder Freizeit für Teambuilding-Maßnahmen geopfert werden muss. [Vgl. 398-400] Die Frage nach kürzeren, zeitlich weiter begrenzten Angeboten, verneint *B.* jedoch deutlich. Weniger und dafür erfolgreiche und inhaltlich hochwertige Maßnahmen seien in Zukunft der richtige Weg. [Vgl. 407-411] *B.* würde sich auch neue, modern konzipierte Planspiele wünschen, die klassisches Fachwissen und Abläufe möglichst einfach und schnell vermitteln. [Vgl. 416-418] Die größte Herausforderung sieht *B.* in den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Lernmethoden der Mitarbeiter. Viele Methoden seien noch zu abstrakt und einigen Mitarbeiter fehle einfach die Gabe den nötigen Transfer zu schaffen. [Vgl. 421-431] Für die meisten Themen und Inhalte, zum Beispiel neue Arbeitsabläufe oder Arbeitsoptimierung, hält *B.* Trainings am Arbeitsplatz, also die sogenannten Trainings-on-the-job, am sinnvollsten. Das Thema Persönlichkeitsentwicklung werde hingegen auch zukünftig nur außerhalb des Betriebes bearbeitet. [Vgl. 429-443]

Das Interview endete mit dieser Aussage. Dieses Praxisbeispiel zeigt exemplarisch einige Herausforderungen im Umgang mit dem Kapital *Human Resources* für Großunternehmen auf. Personalentwicklung und Teamentwicklung bedeutet die Wahrnehmung der eigenen Mitarbeiter zu verstehen und diese im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Dem Interview ist zu entnehmen, dass der Konzern bisher einen guten Weg im Umgang mit seinen Mitarbeitern

gefunden zu haben scheint. Wie für viele andere große Unternehmen auch kommen aber zukünftig neue Herausforderungen, bedingt durch demografische, betriebliche und globale Veränderungen, auf den Konzern zu. Teamarbeit nimmt schon jetzt einen hohen Stellenwert ein und wird auch zukünftig genutzt werden. Strukturelle Veränderungen und die Weitergabe von Wissen werden vor allem durch effektive Zusammenarbeit erreicht. In diesem wie auch in vielen anderen Unternehmen ist daher „[...]eine zentrale Managementaufgabe, Arbeitsgruppen so zu gestalten, zu führen und zu begleiten, dass sie effektiv sind, oder dies werden[...]“¹²⁴. Wie auch *B.* greifen hierfür viele Personalmanager und Personalentwickler auf Expertise durch externe Dienstleister zurück. Die Anforderungen an diese Anbieter, Trainer oder Coaches sind schon jetzt hoch und werden zukünftig noch komplexer. Innovationen werden gefordert. Erfolgreiche und inhaltlich starke Maßnahmen, die möglichst viel Transferleistung ermöglichen, sind gefragt.

¹²⁴ Vgl. Stumpf, Thomas 2003: X

5 Fazit

Das einleitende Zitat des Hoteliers und Experten für Unternehmensmanagement *Klaus Kobjoll* wurde im Verlauf dieser Arbeit klar untermauert. Die Wissenschaft und Forschung bestätigen gleichermaßen wie führende Experten für Personalmanagement und fachlich relevante Presse die Aussage *Kobjolls*. Personal ist Kapital! In Zeiten der Globalisierung und zunehmender Produktpiraterie muss das Hauptaugenmerk wirtschaftlicher Unternehmen auf sein einziges nicht kopierbares Gut gerichtet werden: die eigenen Mitarbeiter. Der Begriff „Employer Branding“ liegt im Trend und wird für viele Maßnahmen und Prozesse verwendet. Das dritte Kapitel beschreibt jedoch sehr übersichtlich, dass sich hinter diesem Begriff ein sehr komplexer Prozess verbirgt. Die bereits aufgezeigten Gründe für den zunehmenden Wettbewerb um gute Arbeitskräfte und in vielen Bereichen großen Mangel an qualifizierten Fachkräften zwingen Unternehmen zum Handeln. Eine starke Employer Brand kann dafür die richtige Lösung sein und ist oftmals schon von identischer Bedeutung wie die Produktmarke. Der preisgekrönte Wirtschaftswissenschaftler und ausgewiesene Marketingexperte *Heribert Meffert* gilt als der Begründer der Markenbildung für Arbeitgeber in Deutschland. Seine Ansätze und Modelle bieten Orientierung für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke und sind größtenteils noch heute zeitgemäß. Insgesamt fällt während der umfassenden Literaturrecherche für diese Arbeit auf, dass die Forschung in Deutschland das Konstrukt „Employer Branding“ schon umfassend analysiert und ausreichend Fachliteratur verfasst hat. Einige Unternehmen sind auch schon jetzt in der Lage umfassendes Employer Branding zu betreiben. Doch, und das wird durch Meinungen in Presse und durch eigene Recherche sehr deutlich, ein großer Anteil deutscher Unternehmen hat in diesem Bereich noch deutlichen Aufholbedarf. Ganz aktuell ist dazu im SPIEGEL zu lesen: „Trotz der erheblichen Schwierigkeiten, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sehen, greifen nur wenige zu sinnvollen Gegenmaßnahmen[...]“¹²⁵. Sprichwörtlich müssen also einige Unternehmen aufpassen, den Zug nicht zu verpassen um den harten Wettbewerb um gutes Personal nicht zu verlieren.

¹²⁵ Hintze 2012. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-871471.html> am 3.07.2013

Auch das Kernthema dieser Arbeit wird durch ein sehr treffendes Zitat eingeleitet. „Zum Gewinnen braucht man ein Team“ ist die Hauptaussage von *Andrew S. Grove*, ehemaliger CEO des Computerchip-Imperiums Intel. Teamarbeit als Schlüssel zum Erfolg im wirtschaftlichen Wettbewerb? Kritiker werfen Führungskräften vor lediglich einer Mode hinterherzulaufen und halten individuelle Arbeit für weitaus sinnvoller.¹²⁶ Dass Teamarbeit flächendeckend eingesetzt wird und in Unternehmen an Popularität gewinnt steht hingegen außer Frage. Das Interview mit der Befragten *B.* zeigt beispielhaft für wie wichtig viele Unternehmen die Zusammenarbeit in Teams halten. Eine effektive und effiziente Teamarbeit kann nur unter den richtigen Umständen und mit den nötigen Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder sinnvoll eingesetzt werden. Die Gefahr dass sich Einzelne auf der Arbeit anderer ausruhen besteht in jedem Team und schränkt die Effektivität der Teamarbeit nicht selten ein.

Die Internationalisierung und die Verkürzung von Produktzyklen führen zu höheren Anteilen von projektförmigen Arbeitskonstellationen. Dazu sind Kooperation (interdisziplinär, ortsübergreifend, interkulturell, usw.) und Kollaboration Skills von wachsender Bedeutung. Wie auch das Experteninterview zeigt, werden vor allem interdisziplinäre Projektteams eingesetzt, um komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Diese Teams können dem Unternehmen viele Vorteile und gute Ergebnisse bringen, benötigen jedoch in den meisten Fällen professionelle Anleitung bei der Teambildung und während der Arbeit im Team. In der Tendenz müssen neue Projekte immer neue Teams aus internen und extern zu findenden Experten besetzt und gebildet werden. Große Unternehmen setzten daher mittlerweile auf Experten, die spezielle Maßnahmen einsetzen um diese Teams zu unterstützen. Das ist offensichtlich der richtige Weg. Auch *B.* stellte fest, dass die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter so unterschiedlich sind, dass es hochqualifizierte Experten bedarf um für alle die richtige Maßnahmen zu finden. Expertise im Bereich Teamentwicklung und Teamarbeit ist also gefragt wie nie zuvor. Unternehmen setzen auf Teambuilding-Maßnahmen, Trainings und Coaching und erhöhen stetig die Budgets. Die Bedeutung der Teambildung selbst wird mit der Personalbeschaffung somit bisweilen fast gleichgestellt.

¹²⁶ Vgl. Kleptsch 2012. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/buero-alltag-team-steht-fuer-toll-ein-anderer-macht-s-a-855020.html> am 3.07.2013

Viele belächeln Outdoor-Trainings nach wie vor und sehen keinen Sinn in Teambuilding durch GPS-Rallye oder Floßbau. Aussagen von Personalentwicklern wie die der Befragten *B.* machen hingegen deutlich, dass genau diese Maßnahmen schnellen und nachhaltigen Erfolg bringen. Teilweise auch ohne inhaltlichen Transfer, stärken diese Trainings die Kommunikation und helfen bei der firmeninternen Vernetzung. Anbieter solcher Teambuilding-Maßnahmen müssen sich zukünftig um Innovationen bemühen und laufend neue Angebote schaffen um die Bedürfnisse der Unternehmen bedienen zu können. Speziell Großunternehmen haben offensichtlich große Erwartungen in Teambuilding-Maßnahmen, aktuell und sicherlich auch zukünftig. Das Angebot ist schon jetzt groß und vielseitig, teilweise jedoch noch zu abstrakt, sodass vielen Mitarbeitern der Transfer noch schwerfällt, wie zum Beispiel auch *B.* festgestellt hat. Das Personalmanagement vieler Unternehmen sollte sich zukünftig noch mehr mit den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter beschäftigen und dahingehend zielführende Maßnahmen nachfragen und die benötigten Inhalte und Rahmenbedingungen besser kommunizieren. Insgesamt gelingt das besser im Rahmen eines strategisch richtig angelegten Employer Branding Prozesses. Gleichzeitig ist der Prozess abhängig von den oft erfolgsentscheidenden Teambildungen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Birkigt, K. / Stadler, M.M.: Corporate Identity Grundlagen. In: Birkigt et al. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, München 2002.

Brechtel, C. / Uhlenbrock, H.-G.: Die Achse der Teambeschleunigung: Anwendung psychologischer Modelle zur Beschleunigung von Teamentwicklungsprozessen in der Organisationsentwicklung von Wirtschaftsunternehmen. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.

Comelli G.: Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.

Van Dick, R. / West, M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt, 1. Auflage, Göttingen 2005.

Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 7. Auflage, Hamburg 2005.

Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage, München 2012.

Felser, G.: Personalmarketing. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen 2010.

Forster, A. / Erz, A. / Jenewein, W.: Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, Torsten (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.

- Forster, A. / Erz, A. / Jenewein, W.: Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, T. / Esch, F.-T. / Kernstock, J. / Herrmann, A. / Brexendorf, T.O.: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Gässler, A.: Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam. In: Kreuser, K. / Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten. Mitarbeiter erfolgreich machen, 1. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Gellert, M. / Nowak, C.: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 3. Auflage, Meezen 2007.
- Haug, v. C.: Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit, 4. Auflage, München 2009.
- Hentze, J. / Graf A.: Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung, Personalinformationswirtschaft, 7. Auflage, Göttingen 2005.
- Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg 2013.
- Horsch, J.: Personalplanung. Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele, 1. Auflage, Herne/Berlin 2000.
- Katzenbach, J. R. / Smith, D. K.: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Frankfurt a. M. 2003.
- Knoblauch, J. / Kurz, J.: Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen, 3. Auflage, Frankfurt a. M. 2013.
- Krämer, M.: Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. Auflage, Göttingen 2012.
- Kürn, H.-C.: Kandidaten da abholen, wo sie sind. Wie Web 2.0 das Recruiting und Personalmarketing verändert. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln 2009.
- Mallett, F.: Employer Branding. A new Era of workforce attraction an retention, New York 2004.

- Meffert, H. / Burmann, C.: Wandel der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, In: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Meffert, H.: Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive, Wiesbaden 2003.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierten Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- Meyer, P. W.: Wirtschaft, Markt, Marketing. Materialien zu den Grundlagen des Marketing. Augsburg 1986.
- Möller, S.: Einfach ein gutes Team. Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen, Berlin/Heidelberg 2010.
- Nicolai, C.: Personalmanagement, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 2009.
- Niederhäuser, M. / Rosenberger, N.: Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modelle – Prozesse – Fallbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden 2011.
- von der Oelsnitz, D. / Busch, M. W.: Team: Toll, ein anderer macht's! Die Wahrheit über Teamarbeit, Zürich 2012.
- Peters-Kühlinger, G. / John F. : Soft Skills, 3. Auflage, Freiburg 2012.
- Rotering-Steinberg, S.: Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring. In: Stöger, H. / Ziegler, A. / Schimke, D. (Hrsg.): Mentoring. Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen, Lengerich 2009.
- Schmeisser, W. / Andresen, M. / Kaiser S.: Personalmanagement, Konstanz/München 2013.
- Schumacher, F. / Geschwill, R.: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.

- Simmel, M. / Uhlenbrock, H.-G.: Teamentwicklung durch Outdoor Training: Verfremden um zu erkennen. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.
- Simon, H. / Wiltinger, K. / Sebastian, K.-H. / Tacke, G.: Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden 1995.
- Sponheuer, B.: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Springinsfeld, L.: Die Kultur der Marke. Verstehen – Beurteilen – Entwickeln. Frankfurt am Main 2007.
- Stumpf, S. / Thomas, A.: Das Teamentwicklungskonzept. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.
- Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Trost, A.: Employer Branding. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln 2009.
- Tuckman, B. W. / Jensen M. A.: Stages of small-group development revisited, Group Organization Studies, 2, 1977.
- Wien, A. / Franzke N.: Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts, Wiesbaden 2013.
- Zeuschel, U. / Stumpf, S.: Projektgruppen. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.
- Ziegler, A.: Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In: Stöger, H. / Ziegler, A. / Schimke, D. (Hrsg.): Mentoring. Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen, Lengerich 2009.

Magazine:

Tomczak, T./Herrmann, A./Brexendorf, T.O./Kernstock, J.: Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation. In: Thexis, 22. Jg., Nr. 1, St. Gallen 2005.

Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, Vol. 63, Number 6, 1965.

Internetquellen:

Adidas: Geschäftsbericht 2012. URL: http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2012/GB_2012_DE.pdf, Stand 10.07.2013

Arbeitsagentur: Die Entwicklungen am Arbeitsmarkt im Mai 2013 in Kürze. Herausgegeben von: ARBEITSAGENTUR 2013. URL: http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statistischer-Content/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt.html, Stand 7.06.2013.

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. Supervision 2013. URL: <http://www.dgsv.de/supervision/>, Stand 12.06.2013.

DESTATIS: Unternehmen 2010: Kleinstunternehmen überwiegen deutlich. Herausgegeben von STATISTISCHES BUNDESAMT 2010. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html>, Stand 24.06.2013

Europäische Kommission: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 2013. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, Stand 19.06.2013.

Groll, T.: Personalsuche mit dem Netz. "Unternehmen und Bewerber funken aneinander vorbei", Herausgegeben von ZEIT ONLINE 2010. URL: <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2010-10/personalsuche-soziale-netzwerke>, Stand 6.06.2013.

- Groll, T.: So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg. Herausgegeben von ZEIT ONLINE 2012. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/mitarbeitergespraeche-kommunikation-fuehrungskraefte>, Stand 1.07.2013.
- Hintze, M.: Fachkräftemangel. Personaler versagen im Kampf um die besten Köpfe. Herausgegeben von MANAGER MAGAZIN 2012. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-871471.html>, Stand 7.06.2013.
- Hirschfeld Touristik Event GmbH & Co.KG: Outdoor Teambuilding 2013. URL: <http://www.hirschfeld.de/events/aktion/520/teambuildings/charakter-outdoor-teambuilding.html>, Stand 2.07.2013
- Klepsch, R.: Büro-Alltag. T.e.a.m. steht für "Toll, ein anderer macht's". Herausgegeben von SPIEGEL ONLINE 2012. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/buero-alltag-team-steht-fuer-toll-ein-anderer-macht-s-a-855020.html>, Stand 3.07.2013
- Knabenreich, H.: Die Karriere-Website - die Visitenkarte Ihres Unternehmens. Herausgegeben von: ECO KOMPETENZGRUPPE E-RECRUITING 2012. URL: http://e-recruiting.eco.de/files/2012/04/120328_Knabenreich_Knabenreich-Consult.pdf, Stand 5.06.2013, zitiert von: Ivens & Rauschnabel, Uni Bamberg; Handelsblatt, 09.03.2012.
- LANXESS: Geschäftsbericht 2012. URL: <http://lanxess.de/de/corporate/investor-relations/publikationen/geschaeftsberichte/>, Stand 10.07.2013.
- Möller, J.: Mythen der Arbeit. Es fehlen Fachkräfte, weil die Gesellschaft altert - stimmt's?. Herausgegeben von KARRIERE SPIEGEL 2012. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-hat-nichts-mit-demo-graphischem-wandel-zu-tun-a-837409.html>, Stand 16.05.2013.
- Schmitz, W.: Die hohe Kunst der Teambildung. Herausgegeben von INGENIEUR.DE 2013. URL: <http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Management/Die-hohe-Kunst-Teambildung>, Stand 2.07.2013.

Stehr, C.: Variable Vergütung. Mit Bonus ins Plus. Herausgegeben von SPIEGEL ONLINE 2012. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufslieben/variable-verguetung-was-berufseinsteiger-bei-boni-beachten-muessen-a-746994.html>, Stand 1.07.2013

Werle, K.: Personalmanagement. Patzende Personaler. Herausgegeben von MANAGER MAGAZINE 2013. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,897862,00.html>, Stand 15.05.2013.

Anlagen

- 1 Leitfaden des Interviews
- 2 Transkription des Experteninterviews

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname

Teamentwicklung - Bestandteil des Employer Branding Prozesses

Was erwarten Großunternehmen von Teambuilding-Maßnahmen, aktuell und zukünftig?

Interviewer: Jasper Eick

Befragte: B.

„Den nachhaltigen Erfolg unterstützt [der Konzern] durch eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Mit einer sozial ausgewogenen Entgeltentwicklungspolitik ermöglichen wir die optimale Kombination von wirtschaftlichen Erfordernissen und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das Unternehmen erfasst den Mitarbeiter als Ganzes und nicht nur als Arbeitnehmer und fördert durch individuelle Maßnahmen...“

Ambitionierte und optimale Ziele der Personalentwicklung – gelingt es?

Wie steigern sie die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter, welche Maßnahmen nutzen sie? Stichwort: „*Leadership Excellence*“

Wie motivieren sie die Mitarbeiter und wie messen sie den Erfolg?

Ihr Verhaltenskodex sagt aus:

„Interessenkonflikte zwischen den Interessen [des Konzerns] und persönlichen Interessen der Mitarbeiter sind zu vermeiden. Dennoch bestehende Konflikte müssen offengelegt und entschieden werden.“

Wie genau wird mit solchen Konflikten umgegangen? Speziell in Teams?

Welchen Stellenwert nimmt Teamarbeit im Unternehmen ein? BEISPIELE und Differenzierungen (Projektteams / Abteilungen / Leistungsteams)

In welcher Phase der Teamentwicklung treten Probleme auf, welche? Wann greifen Sie ein (Team Bildung, vor oder nach den Phasen: Storming, Performing etc)

Welche Teambuilding-Maßnahmen setzen sie ein, was erwarten sie sich davon und welche Erfolge spüren sie? – Zukunftstrends und Wünsche an Anbieter?

(Abschließend: Welchen Etats wird die Teamentwicklung zugeschlagen und damit mit welchen Zielen verknüpft? Zahlen oder Relation zum Umsatz (767,0 Mio. Euro))

Transkription des Experteninterviews

Durchführung: 21.06.2013 in Hamburg

Interviewer: Jasper Eick (i)

Befragte: B.(b)

Die Transkription beginnt bei Minute 7:47, da die Befragte zunächst einen detaillierten Bericht über das Unternehmen gemacht hat und Daten und Fakten genannt hat die aus Datenschutzgründen nicht abgedruckt und genannt werden dürfen. Außerdem wird der Unternehmensname immer durch [der Konzern] ersetzt.

10 #00:07:47-5# i: Einleitend möchte ich zunächst ein Zitat aus dem
11 Jahresbericht von 2012 vorlesen und anschließend zu einer Frage
12 kommen. Dort ist zu lesen: „Den nachhaltigen Erfolg unterstützt [der
13 Konzern] durch eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das
14 Unternehmen. Mit einer sozial ausgewogenen
15 Entgeltentwicklungspolitik ermöglichen wir die optimale Kombination
16 von wirtschaftlichen Erfordernissen und den persönlichen
17 Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das Unternehmen erfasst den
18 Mitarbeiter als Ganzes und nicht nur als Arbeitnehmer und fördert
19 durch individuelle Maßnahmen...“ das liest sich soweit ja schonmal
20 sehr gut und so ja eigentlich sehr ambitionierte und optimalen Ziele
21 der Personalentwicklung - so einleitend: Gelingt es?

22

23 #00:08:46-4# b: Wir sind dabei, also natürlich ich würde sagen, von
24 der Erfahrung her, [der Konzern] hat hohe Zugehörigkeit, also die
25 Mitarbeiter, die hier im Haus ihre Ausbildung machen und so ist auch
26 die Ausbildung von der Philosophie her angedacht, wir bilden nur für
27 den eigenen Bedarf aus, das heißt wir haben eine Übernahmequote
28 von über 99 Prozent. Das heißt alle Azubis, alle Duale Studenten, die
29 bei uns in die Lehre gehen, die wählen wir so aus und qualifizieren
30 sie, entwickeln sie, sodass wir sie dann auch entsprechend
31 übernehmen. Also wir schreiben nicht jedes Jahr fünf Stellen für

32 einen Beruf aus, sondern schauen wie sieht unsere Personalplanung
33 aus, wann brauchen wir, wie viele und suchen dann gezielt am Markt
34 aus. So sieht das auch mit Young Professionals, mit Praktikanten, mit
35 Masteranten oder Bachelorranten. Wir haben nicht einen festen Pool
36 an Stellen angeboten, die wir ausstellen und sagen wir jagen hier
37 immer 10 Praktikanten durch, nein immer wenn es für uns sinn macht
38 und wir haben ein Thema, dass langfristig begleitet werden kann,
39 also das ist so unser Anspruch, das zielgerichtete identifizieren von
40 Talenten, binden von Talenten und das läuft über verschiedene
41 Wege. Langfristige Bindung hat viel mit der Kultur zu tun, die hier
42 gelebt wird, durch das historische Wachsen, durch das lange im
43 Unternehmen sein, durch dieses familiäre Miteinander, also es ist
44 sehr familiär, trotz einer Konzernstruktur von außen, weil es einfach
45 historisch gewachsen ist. Man geht hier sehr offen miteinander um,
46 man führt Gespräche auf Augenhöhe, es geht darum einen
47 Fachaustausch auf Augenhöhe zu haben, wir haben hier kurze
48 Kommunikationswege, die Freiräume in den Aufgabenbereichen sind
49 recht groß über viele Bereiche, weil es aufgrund der Struktur hier und
50 da Veränderungen gibt. Jeder hat so Gestaltungsmöglichkeiten in
51 seinem Job, also es gibt immer wieder Entwicklungen in der
52 Organisation, die auch interdisziplinäre Veränderungen ermöglichen.
53 Es wird aufgezeigt, dass wenn Mitarbeiter eine gewisse Geduld
54 mitbringen, dass wir bei der Besetzung von Führungspositionen an
55 unsere Mitarbeiter denken, also wir haben viele vorzeige
56 Schornsteinkarrieren, sag ich mal so, wir haben natürlich auch
57 Positionen die wir ganz bewusst über den externen Markt
58 nachbesetzen, aber eigentlich ist es immer Ziel unsere Vakanzen
59 über das interne Personal nachzubesetzen. Das heißt:
60 Führungskräfte, wie auch wir als Personalentwicklung, schauen
61 drauf, wen haben wir als Mitarbeiter vor und, wo hat er seine Stärken
62 und wo können wir ihn [im Konzern] einsetzen und gehen frühzeitig in
63 den Dialog. Klassisch über das Mitarbeitergespräch, aber auch durch
64 die Feedbackgespräche von unseren Personalmanagern. Ich erlebe
65 das sehr viel, durch Fragen, zum Beispiel am Telefon, eigentlich über
66 ein klassisches Entwicklungsthemen, aber wie geht's dir denn

67 insgesamt? Also die Firma, die Kultur erlaubt das Fragen: "Wie geht's
68 dir?" Man nimmt sich auch die Zeit dazu und geht dann entsprechend
69 individuell aufeinander ein. Das ist im Moment noch die Stärke die wir
70 geben können. Aufgrund der Mitarbeiterstruktur, hier sind sehr viele
71 Ingenieure beschäftigt, für die ein Handschlag ein Wort ist - also das
72 gesprochene Wort gilt und das merken die Mitarbeiter auch.

73

74 #00:13:54-8# i: Nur um kurz einzuhaken, da war so ein kleines "im
75 Moment" dabei. Also "im Moment kann man noch individuell", ist da
76 eine kleine Tendenz zu sehen, dass es schwieriger wird?

77

78 #00:14:11-8# Ja, also ich habe es ja gesagt, nur wenn ich mir
79 Personalentwicklung anschau, 1,5 Köpfe, im Moment bediene ich
80 Wagonvermietung zu 100 Prozent, [ein weiteren
81 Unternehmensbereich] zu circa 50 Prozent und Ausland nur 10
82 Prozent. Da wir ja die Motivation haben das Ausland entsprechend
83 einzubinden, wird das mit der Personaldecke, die wir im Moment
84 haben, natürlich ein bisschen schwieriger, könnte schwieriger
85 werden.

86

87 #00:14:44-3# i: Dann möchte ich da gleich kurz drauf eingehen und
88 eine andere Frage erstmal zurückstellen. Denn es ist ja mittlerweile
89 Gang und Gebe, das gerade der Bereich Human Ressource,
90 aufgrund der steigenden Bedeutung, immer größer wird. Teilweise
91 werden ja schon die CFOs auch zu den Human Ressource Leitern
92 usw. Gibt es denn da [im Konzern] - wenn sie schon sagen, dass die
93 Personalentwicklung eigentlich schon zu klein ist - von der Führung
94 schon Einlenken, dass es evtl. größer werden soll?

95

96 #00:16:12-2# b: Ja es wird ganz deutlich. Auch wieder Anfang des

Jahres, zur Betriebsversammlung wurde von unserem Vorstandsvorsitzenden ausgesprochen, dass das Thema Integration neuer Geschäftsbereiche oder Gesellschaften, die wir aufkaufen, dass das im Vordergrund steht, die Internationalisierung weiter gelebt werden soll. Das Thema Employer Branding wurde ganz klar als Arbeitsthema für die nächsten Jahre ausgesprochen, weil wir aufgrund der hohen Zugehörigkeit im Unternehmen natürlich auch ein sehr hohes Durchschnittsalter haben, das heißt perspektivisch gesehen müssen wir uns jetzt frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber positionieren, damit wir rechtzeitig ausreichend Talente finden, für die frei werdenden Positionen.

#00:17:03-7# i: Also es ist angesprochen und die Maßnahmen und finanziellen Mittel sollen folgen?

#00:17:09-0# b: Genau. Also es wird auf neue Themen, wie die Nachfolgeplanung, Talent Identifikation und Talent Management Prozess eingegangen. Es gibt Themen die wir hier nicht leisten können und wollen, die wir bewusst rausgeben können, an externe Dienstleister. Wir arbeiten viel in der Personalentwicklung mit Organisationsberatungen zusammen und haben da auch sehr gute Kontakte, die uns bei einzelnen Themen unterstützen.

#00:18:04-3# i: Dann gehen wir nun in Ihre Arbeit rein. Es gibt in der Personalentwicklung ja die Schlagwörter "Leistungsbereitschaft" und "Leistungsfähigkeit" der Mitarbeiter und viele verschiedenen Maßnahmen, die zu der Steigerung verwendet werden. Gibt es da [im Konzern] bevorzugte Maßnahmen? Noch ein Stichwort dazu, das ich gefunden hab: Das Programm „*Leadership Excellence*“ wurde entwickelt...

128 #00:18:44-2# b: Ja, das LEX, wo auch GEO°BOUND zum Einsatz
129 kommt. Wir haben für uns festgelegt, das wir mit dem „*Leadership*
130 *Excellence*“ Programm, aufgrund der Tatsache, dass wir international
131 werden wollen, die Gruppe des mittleren Managements, weil die eine
132 ganz entscheidende Rolle im Unternehmen einnehmen, fördern und
133 einschwören, dass wir da die [Konzern] "Denke" vermitteln. Denn
134 aufgrund der neuen Organisationsstrukturen kommen ganz neue
135 Anforderungen an die Führungskräfte zu. Wir haben einen hohen
136 Anteil an Führungskräften, die noch fachlich mitarbeiten, weil sie so
137 große Wissensträger sind. Das führt aber dazu, dass die neuen
138 Führungsaufgaben hintenüberfallen, bzw. keine Zeit finden. Das heißt
139 wir versuchen jetzt über die Personalentwicklung das Bewusstsein für
140 gewisse Themen zu wecken, eine einheitliche Führungskultur zu
141 fördern, dass sie Konzernweit gedeckt wird und das soll dann über
142 die Führungskräfte natürlich Top-Down gelebt werden, auch die
143 Mitarbeiter sollen das spüren. Für die Mitarbeiter, was die
144 Leistungsbereitschaft angeht, ist uns wichtig, ein strukturiertes
145 Mitarbeitergespräch aufzusetzen wo genau solche Impulse noch
146 einmal klar kommen, also Zeit zu nehmen, Feedback zu bekommen.
147 Wie hast du deine definierten Aufgaben erfüllt? Sodass der
148 Mitarbeiter das Gefühl bekommt dass die Aufgaben, die er erfüllt
149 auch von den Führungskräften erkannt werden. Das dann klar wird,
150 wo liegen die Prioritäten in der Abteilung. Mit allen Mitarbeitern
151 werden jetzt, losgelöst von der Gehaltsgruppe, Aufgabenziele
152 vereinbart, die dann auch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs
153 besprochen werden. Es gibt einen sehr großen Teil von Mitarbeitern,
154 deren Aufgabenziele schon an das Gehalt gekoppelt sind, also ein
155 Bonus flächendeckend eingeführt. Der aus meiner Sicht eine hohe
156 Motivation bei den Mitarbeitern erweckt hat. Und die Bedeutung der
157 Aufgaben ist für den Mitarbeiter so klarer.

158

159 #00:22:20-8# Was ich raushören kann sind die Mitarbeitergespräche
160 momentan die wichtigste Maßnahme, die angewendet wird?!

161

162 #00:22:27-0# b: Das sind so Instrumente, die ich jetzt so nennen
163 würde. Wir haben weiterhin das PEP, das ist unser Nachwuchskräfte-
164 Entwicklungsprogramm, wo wir Talente, die sich im Unternehmen
165 gezeigt haben, für das Programm nominieren lassen können. Über
166 eine Potentialanalyse legen wir die Gruppe fest das sind 12 Leute,
167 die 14 Monate durch das Programm laufen. Also verschiedene
168 Trainingsmodule durchlaufen, programmbegleitend ein strategisch
169 bedeutsames Projekt für [den Konzern] begleiten, daran arbeiten,
170 Kontakt zum Top-Management haben, sich profilieren müssen,
171 Einsatz zeigen. Unser Versprechen ist dann, dass wir sagen: Wenn
172 ihr das Programm durchlaufen habt, habt ihr euch fürs Papier
173 qualifiziert, profiliert. Wir wollen aber im Anschluss auch eine ganz
174 klar Potentialaussage bekommen. Auch in der Ausbildung führen wir
175 regelmäßig Feedbackgespräche durch. Zum Thema
176 Leistungsbereitschaft, wo stehe ich eigentlich, was bedeutet
177 eigentlich Leisten, wie wird mein Leisten verstanden. Es gibt
178 außerdem ein kleines Entwicklungsprogramm, also einige interne
179 Seminare, die sie während ihrer Ausbildung durchlaufen. Ich glaube
180 was hier im Haus viele Mitarbeiter motiviert, Leistung zu bringen,
181 durch die Struktur also die flache Hierarchie, die offenen
182 Kommunikationswege, ich kann also direkt in das Büro vom
183 Vorstandsvorsitzenden gehen, die Tür ist immer offen, merken die
184 Mitarbeiter, dass Dinge die sie anpacken auch einen sofortigen Effekt
185 haben. Dann motiviert viele, dass wir über interdisziplinäre Projekte
186 versuchen die Fachbereiche zusammenzubringen, einen Austausch
187 zu ermöglichen. Auch mal zu sagen: Du kannst dich jetzt auch mal
188 außerhalb profilieren, du bist ein super Mann für uns, wir haben da
189 ein Projekt, willst du da nicht mal unterstützen und dein Wissen
190 einbringen? Aus eigener Erfahrung wird deutlich, dass die vom
191 Vorstandsvorsitzenden vorgeschriebene Strategie, die Vision sehr
192 sehr weit runtergebrochen wird. Ziel ist es ganz klar, den Mitarbeiter
193 zu übermitteln wofür er wir Arbeiten und wo die Reise hingehen soll.

194

195 #00:26:59-0# i: Zum nächsten Thema Konflikte im Unternehmen: Von
196 der Unternehmens-Homepage habe ich den Verhaltenskodex und da
197 ist mein ein interessanter Abschnitt aufgefallen zum Thema Konflikte.
198 Und zwar heißt es da: „*Interessenkonflikte zwischen den Interessen*
199 *[des Konzerns] und persönlichen Interessen der Mitarbeiter sind zu*
200 *vermeiden. Dennoch bestehende Konflikte müssen offengelegt und*
201 *entschieden werden.*“ Wie genau wird denn mit solchen Konflikten
202 umgegangen?

203

204 #00:28:44-1# b: Wir haben einen Compliance-Ausschuss, bei dem
205 fällt das so ein bisschen mit rein, eine bunte Mischung aus Recht,
206 allgemeine Dienste, Personal hängt auch mit drin, die in
207 regelmäßigen Terminen zusammensitzen und wo dann sicherlich
208 solche Themen kommen. Also ich sag mal was aus unserer HR-
209 Arbeit heraus hochkommen könnte, sind natürlich so Aktivitäten
210 außerhalb [des Konzerns]. Da kann ich Ihnen jetzt aber kein Beispiel
211 zu nennen.

212

213 #00:29:37-8# i: Ok. Ich komme nun auf das Thema Teams zu und da
214 werde ich dann noch einmal evtl. darauf eingehen. Die nächste
215 Frage, vor allem bei einem Unternehmen das in verschiedenen
216 Bereiche aufgeteilt ist, sehr interessant, welchen Stellenwert denn die
217 Teamarbeit einnimmt. Vor allem Beispiele wären interessant und die
218 Differenzierung. Wie wird hier Teamarbeit aufgefasst? Ist Teamarbeit
219 Arbeit mit Projektteams, die wirklich ein Ziel haben, werden schon die
220 ganzen Abteilungen als Teams aufgefasst und wie ist da die Arbeit
221 von Teams zwischen den Abteilungen?

222 #00:30:27-3# b: Genau, wenn wir das aufgreifen, was ich vorhin
223 gesagt hab, dann sind es eher die Projektteams, wo man sagt, wir
224 haben jetzt hier ein Thema, daran wollen wir arbeiten, kann ich gleich
225 noch näher drauf eingehen. Abteilungsverständnis: Also ich glaube
226 grundsätzlich leben wir und so transportieren wir das auch als HR-

227 Abteilung ins Haus, schon den Gedanken wir verstehen uns hier als
228 Team, das HR-Team. Klar hat jeder seinen Aufgabenbereich, ich bin
229 der Experte für Personalentwicklung und lebe die Rolle oder lebe da
230 hinein, aber so sehen sich auch alle im Haus. Sicherlich
231 unterscheidet sich das noch einmal, also man hat dann die Abteilung
232 Teams, man hat auch aufgrund der Historie, so wie das Unternehmen
233 gewachsen ist ganz loyale und klare Gruppenbildungen, was so die
234 Tochtergesellschaften angeht. Die haben aufgrund ihrer sehr
235 autarken und eigenständigen Aktivitäten in den letzten Jahren ein
236 sehr geschütztes kleines Universum aufgebaut. Jetzt will man aber
237 aufgrund des Börsenganges, aufgrund der Internationalisierung, das
238 funktioniert jetzt wegen der wirtschaftlichen Bedingungen nicht mehr,
239 wir müssen anders agieren und leben und bricht das ein bisschen
240 auf, sodass sich die Teams wieder neu sortieren müssen. Bei uns
241 gibt es nun nicht die Verwendung Projektteam XY, das gar nicht. Wir
242 haben insbesondere für Softwarethematiken, die ganz stark im Haus
243 gerade laufen, weil wir eine hauseigene Software haben, ganz viele
244 IT-Projekte, was die Entwicklung angeht, was die Optimierung
245 angeht, Datenpflege. Bei diesen Entwicklungen gibt es diese
246 interdisziplinären Teams, da kommen dann nämlich die Vertriebler
247 zusammen, da kommt der Einkäufer dazu, dann kommt der
248 Entwickler, also der Projektingenieur dazu, weil die natürlich mit
249 unserem Produkt zu tun haben und im Grunde wissen welche
250 Information sie brauchen und man setzt sich zusammen und
251 entwickelt praktisch den nächsten Projekt-Roll-Out.

252

253 #00:33:06-5# i: Da würde ich gerne direkt drauf eingehen, weil diese
254 interdisziplinären Teams ja scheinbar ein heißes Thema sind. Wie
255 genau werden solche Teams, die sich ja auch irgendwie bilden
256 müssen und auch gebildet werden, wie genau werden die gebildet?
257 Ich weiß nicht ob Ihnen die Begriffe Storming und Performing usw.
258 bekannt sind... Wann wird da eingegriffen?

259

260 #00:33:41-2# b: Ich glaub das ist ein dynamischer Prozess bei uns,
261 weil aufgrund dieser individuellen Arbeit und der hausinternen Arbeit
262 ist das ein Prozess. Ich würde sagen, dass zunächst mal
263 Projektowner da sicherlich eine Definition vorgenommen haben bei
264 der Auftragsführung, also die Leute wollen wir da im Boot haben, weil
265 das sind unsere Stakeholder, die haben da ein gewisses Interesse
266 dran. Dann gibt es sicherlich Bereiche wo im klassischen Sinne
267 erstmal die Führungskraft platziert wurde, diese dann aber sagt ich
268 bin da so weit weg, da brauch ich "Frau Müller", die da sitzt, weil dich
269 macht das eigentlich. Dass das dann runtergebrochen wurde und
270 weitergegeben. Oder das man im Projektablauf festgestellt hat, da
271 hatten wir jetzt grad so ein Beispiel, eigentlich brauchen wir hier
272 unsere Praktikantin, die in dem Bereich eine hohe Expertise
273 aufgebaut hat, und dann im Projekt aufgenommen hat, im Ablauf.

274

275 #00:34:47-2# i: Dann wohl auch durch das Team aufgenommen? Das
276 Team selber entscheidet wen es braucht oder wer hat evtl. seine
277 Expertise geleistet und kann wieder ausscheiden. Also es treibt das
278 Team selbst und nicht jemand von Außen die Entwicklung voran.

279

280 #00:35:03-9# b: Ja genau, also von Außen ist meistens nur der Start
281 und das Ziel vorgegeben.

282

283 #00:35:18-7# i: Und da jetzt, wenn in dem Prozess Probleme oder
284 Konflikte auftreten, werden die dann auch von Außen, also zum
285 Beispiel auch durch die Personalentwicklung bearbeitet?

286

287 #00:35:23-2# b: Wir haben im Haus für Projekte eine
288 Projektkoordinatorin, die bündelt, also ist die zentrale Anlaufstelle für
289 alle Projekte die im Haus laufen, die hat die Zeitpläne im Blick, die

290 Budgets im Blick, die Projektteams müssen regelmäßig berichten wo
291 sie stehen, wo es vielleicht Engpässe gibt, wo muss was am Zeitplan
292 gemacht werden. Bei der laufen sicherlich auch die Konfliktthemen
293 auf, da wird erstmal viel abgefangen. Ich könnte mir vorstellen, dass
294 über die Projektkoordinatorin auch Dinge an die Personalabteilung
295 weitergeleitet werden, aber ich erlebe die Mitarbeiter nicht so, dass
296 sie gleich hierher kommen.

297

298 #00:36:43-9# i: Eine weitere für mich interessante Frage ist: Welche
299 Teambuilding-Maßnahmen, also zum einen natürlich die klassischen
300 Outdoor und externen Maßnahmen und genauso die internen
301 Maßnahmen, sowas wie Trainings, Coaching, werden vor allem
302 eingesetzt? Welche Erfolge werden sich von welchen Maßnahmen
303 erhofft und wie werden die Erfolge gespürt? Wie misst man da
304 überhaupt die Erfolge?

305

306 #00:37:41-5# b: Ja, eine gute Frage, wenn Sie eine Lösung haben.
307 Also, wo fangen wir an, ich sag mal so Outdoor-Trainings nehmen
308 immer mehr zu, das hat aber auch was mit dem Wandel der Kultur zu
309 tun und mit der Offenheit und sicherlich auch mit uns als
310 dynamisches junges Personalentwicklungsteam. Dann um die
311 Ingenieure aus der Reserve zu locken und zu sagen: Hier ihr kriegt
312 jetzt ein GPS-Gerät in die Hand und raus in den Regen. Erstmal ist
313 immer große Skepsis und hinterher sind sie alle begeistert. Auch die
314 Azubis müssen solche Aktivitäten machen und wir nehmen das immer
315 schon ganz bewusst in die Trainingskonzepte auf, das es immer
316 einen Brake gibt, wo solche Aktivitäten eingeplant werden, ganz
317 bewusst. Und immer dann ist der schönste Effekt und der sofort
318 spürbare Effekt, immer wieder sehen wie dieses gemeinsame
319 Thema, das man dann auf einmal hat, zu einem Zusammenhalt führt,
320 zu Gesprächsstoff führt, bei den Leuten eine gewisse Leidenschaft
321 weckt, das Feuer ist auf einmal wieder da, weil es halt kein
322 Arbeitsthema ist, an der Stelle. Da spürt man ganz schnell den Erfolg.

323 Es wird immer nachhaltig drüber gesprochen. Es stärkt die
324 Kommunikation, was ich auch immer wieder als Rückmeldung
325 bekomme, wodurch ich mir selber auf die Fahne schreibe interne
326 Trainings zu fördern, also ich versuche möglichst viel über interne
327 Trainings zu regeln. Immer dann wenn ich neue Themen verbreiten
328 will, versuch ich das über interne Trainings zu machen, damit sich die
329 Leute kennenlernen, damit die Kommunikationswege wieder laufen,
330 bzw. aufgezeigt werden, dass jeder sein Netzwerk bilden kann oder
331 weiterbilden kann und das Haus besser kennenlernen. Das bekommen
332 wir dann immer als Rückmeldung, zum Beispiel, jetzt weiß ich endlich
333 wen ich dafür anrufe oder jetzt versteh ich eigentlich was die da unten
334 im Vertrieb machen, oder was eigentlich im Werk passiert. Das ist
335 eine Maßnahme, die wir verstärkt aufgebaut haben.

336

337 #00:39:56-1# i: Wie sehen solche Trainings aus?

338

339 #00:40:04-2# b: Im Grunde läuft das Mitarbeitergespräch, da werden
340 Entwicklungsziele festgehalten und nach der Bedarfsermittlung oder
341 Definition werden dann die Trainings geplant. Dann gibt es so und so
342 viele Leute, die Kommunikationsbedarf brauchen, dann können wir
343 ein Training anbieten. Wir haben jetzt aber mittlerweile auch schon
344 ein Angebot dass wir sagen, immer ein Jahr im voraus bieten wir ein
345 pragmatisch bedachtes Seminarangebot an, sagen, das sind die
346 Themen für das nächste Jahr, zur Zeit Riskmanagement
347 beispielsweise, oder Moderation und Meetings, immer dann wenn wir
348 sehen, an den Gesprächen mit den Mitarbeitern dass wir da mal was
349 machen müssen, da ist wohl ein flächenübergreifender Bedarf,
350 nehme ich das auf in das Inhouse Angebot und versuche dann in den
351 Mitarbeitergesprächen schon möglichst viel zu filtern und dann zu
352 sehen, dass sind die 6-8 Trainings die wir dann im Jahr anbieten.
353 Eher so zur Auflockerung wird viel von den Abteilungsleitern und
354 Führungskräften gemacht, dass sie mal mit den Mitarbeitern
355 rausgehen, nett essen oder feiern gehen. Von uns als HR-Abteilung

356 ist da das Thema Weihnachtsfeier, Betriebsausflug, bieten wir an,
357 übergeordnet dann für alle.

358

359 #00:42:55-1# i: Zu den Erfolgen an sich war ja gleich am Anfang
360 sofort zu merken, dass gerade solche Outdoor-Trainings die
361 Kommunikation scheinbar fördern. Die Frage ist nur, vor allem für die
362 Anbieter, wie ist die Nachhaltigkeit von diesen Trainings an sich und
363 wie sieht das überhaupt in der Zukunft aus? Irgendwann sind die
364 ganzen verschiedenen Angebote evtl nicht mehr innovativ genug.
365 Wie wird damit umgegangen?

366

367 #00:43:45-5# b: Ja, da sprechen Sie genau das aus, was uns auch
368 schon bewegt, wenn wir Trainings planen. Wir wollen nicht, dass zum
369 Beispiel Geocaching verpufft, dass das Interesse verloren geht und
370 das geht recht schnell verloren. Wenn also die ersten anfangen, oh
371 schonwieder, darauf hab ich aber keine Lust, dann muss da auch
372 wieder was Neues her. Das merkt man schon, dass man das nicht zu
373 oft verwenden kann. Das jeweilige Thema ist recht schnell über das
374 gesamte Unternehmen verbraucht und der Neuerungswert ist dann
375 nicht mehr da. Und Mitarbeiter kriegt man ja bei solchen Themen vor
376 allem wenn sie noch nie was davon gehört haben, was neues, coole
377 Erfahrung, weil dann erweckt das nicht diesen Eindruck einer
378 Trainingsmethode. Also Innovation ist wichtig. Außerdem geht's
379 dahin, wie krieg ich das, was wir als Unternehmen ja erfordern und
380 erwarten, also einerseits sollen die Teilnehmer natürlich eine gute
381 Zeit haben, aber für uns als Unternehmen ist natürlich besonders
382 wichtig, dass sie nicht berieselt werden, dass sie was mitnehmen,
383 dass sie was lernen, dass möglichst auch einen Transfererfolg
384 haben, also das ist mein großer Anspruch. Ich denke das ist die
385 große Herausforderung beim Thema Training, das so hinzukriegen,
386 dass die Inhalte so vermittelt werden, dass jeder Mitarbeiter das eins
387 zu eins in seinem Job anwenden kann, Nutzen sieht, wenn er das
388 Training sieht und gleichzeitig einen für sich spürbaren

389 Weiterbildungserfolg hat. Damit das Interesse da bleibt. Und dann,
390 das habe ich gerade heute diskutiert, mit unserem Anbieter, der mich
391 bezüglich der Inhouse-Trainings unterstützt, merk ich immer mehr,
392 das die Zeitkomponente bei vielen eine große Herausforderung ist.
393 Die Bereitschaft verloren geht für Weiterbildung und Fortbildung.

394

395 #00:46:36-5# i: Das heißt die eigene Freizeit und Arbeitszeit
396 aufzugeben, für Weiterbildung wird weniger?

397

398 #00:46:43-4# b: Genau, drei Tage aus dem Geschäft raus kann ich
399 nicht, da bleibt alles liegen, hört man immer mehr. Muss das denn
400 sein und dann auch noch daraus fahren.

401

402 #00:47:22-3# i: Kann man denn daraus ziehen, dass sich das
403 Unternehmen von den Anbietern dann wünschen, dass in möglichst
404 knapper Zeit, möglichst viel, oder ist da auch die Erfahrung dass das
405 eigentlich nicht funktioniert?

406

407 #00:47:26-4# b: Ne, das auch nicht, also dann lieber weniger, aber
408 dafür einen Erfolg haben. Da haben wir schon den Blick, dass wir
409 nicht zu viel machen, denn dann haben wir nicht den Erfolg von der
410 Maßnahme. Wir differenzieren verstärkt, also ist das nun ein Thema
411 wo wir die Leute inhaltlich weiterbringen wollen, dann reichen
412 Inhouse Maßnahmen bei denen es zum Beispiel darum geht in
413 kürzester Zeit neue Methoden kennenzulernen, Best Practice zu
414 erfahren, sich auszutauschen, Networking ist da die Zielsetzung. Und
415 bei zum Beispiel LEX ist dann auch die Zielsetzung Erleben,
416 Erfahren. Also vor allem beim Führungskräftekultur Wandel geht es
417 darum klassischen Input erklärbar zu machen, also das was mit
418 Planspielen versucht wird, was ja nun auch schon durchgelutscht ist.

419 Aber genau diese Idee müsste es eben geben. Ein
420 Perspektivwechsel vielleicht, also Out of the Box ist da ja auch ein
421 beliebtes Schlagwort. Ich merke außerdem, dass sich die Mitarbeiter
422 sehr darin unterscheiden wie sie lernen wollen, die einen wollen
423 lieber von zu Hause lernen, die anderen wollen vor dem Computer
424 lernen, die anderen wollen eigentlich klassisches Schulmodell, Input
425 vom Referenten, am besten zwei Tage lang und am besten nichts
426 machen und die anderen sagen, da schlafe ich sofort ein, ich muss
427 aktiv sein ich muss das an meinen Arbeitsplatz machen, mit meinen
428 tatsächlichen Aufgaben, also da sehe ich die größte
429 Herausforderung, dass die Trainings noch zu abstrakt teilweise sind
430 und nicht an den Jobs sind. Denn vielen Mitarbeitern fehlt die Gabe
431 diesen Transfer hinzukriegen.

432

433 #00:50:54-7# i: Also vor allem die sogenannten Trainings-in-to-the-
434 Job sollen zukünftig mehr eingesetzt werden?!

435

436 #00:51:07-7# b: Ja, das ist das was ich aufnehme und reflektiere und
437 wo ich denke dass ich Effizienz reinkriege. Aber auch nicht zu allen
438 Themen, wenn ich zum Beispiel das Thema
439 Persönlichkeitsentwicklung sehen, das ist klassisch, raus, drei Tage,
440 kein Zugang zu E-Mails nach Möglichkeit und auch keine Verbindung
441 [zum Konzern]. Das geht also nicht zu allen Themen, doch gerade
442 was das Coaching angeht, Arbeitsabläufe, Optimierung der eigenen
443 Arbeit usw. sollte man am Arbeitsplatz machen.

444

445 #00:52:20-8# Ok, super. Damit haben Sie soweit alle Fragen
446 beantwortet. Vielen Dank.